



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШКОП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА МЕНАЏМЕНТ

ШКОП

НАТАША НИКОВСКА

**„КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА ЗА СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА
КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА“**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Шкоп, 2015



UNIVERSITY „GOCE DELCHEV“ - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA MANAGEMENT

STIP

NATASHA NIKOVSKA

**„DEVELOPING STRATEGY FOR CREATING AND MAINTAINING A
COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ENTERPRISES“**

- MASTER THESIS -

Stip, 2015

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Проф. д-р Ристо Фотов – претседател

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Член: Проф. д-р Еленица Софијанова

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

*Магистерскиот труд,
со голема љубов и почит,
го посветувам на моето најдрагоценo семејство...!*

ОБЈАВЕНИ НАУЧНИ ТРУДОВИ

Н. Никовска, Т. Мицески (2015): „ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРАТЕГИЈА ВОДИЧ ЗА СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ПАЗАРОТ“, Годишен Зборник, Универзитет "Гоце Делчев" Штип, Економски факултет (осмо издание) ISSN: 1857- 7628

Наташа Никовска

»»»»

**Креирање на стратегија за создавање и
одржување на конкурентска предност на
претпријатијата**



„КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА ЗА СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА“

Краток извадок

Правилно креираната стратегија се базира на приоритетни цели, овозможувајќи корпоративен напредок за остварување на целокупната визија и успех на висока конкурентска положба во рамки на современиот бизнис.

Успешноста на стратегијата се мери преку степенот на извршување на поставените активности инкорпорирани во различните стратегиски форми и модели, кои овозможуваат правилен тек на процесот и даваат одговор на предизвиците. Успехот на претпријатието зависи од привлечноста на дејноста во која конкурира на пазарот, каде деловните резултати се темелат на способноста за постигнување на посакуваната позиција и остварување на одржлива конкурентска предност. Односно, деловните резултати зависат од конкурентската предност што претпријатието има потенцијал да ја постигне. Стратегијата, всушност, ја одредува насоката на делување, додека, пак, одлуките ги вклучуваат приоритетите кои овозможуваат остварување на организациската визија и стратегиската цел.

Стратезите се практични, реални, ефективни и аналитички настроени со цел да обезбедат правилна артикулација на дијагнозата, проектирањето и спроведувањето на стратегијата. Само ефикасна акција и резултати кои носат профит и подобри конкурентски перформанси го оправдуваат напорот во поглед на целокупниот стратегиски пристап.

Клучни зборови: дејност, потенцијал, процес, одлучување, активност, цел.

„DEVELOPING STRATEGY FOR CREATING AND MAINTAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ENTERPRISES“

Abstract

The developed strategy shall properly be based on the priority goals, allowing corporate progress for achieving the overall vision and success on a high competitive position within the contemporary business.

The strategy's success is measured through the extent of performing the set activities incorporated into the different strategic forms and models that allow proper course of the process and provide an answer to the challenges. The success of the enterprise depends on the attractiveness of the activity within which the same competes in the market, where the business results are based on the ability for reaching the desired position and achieving a competitive advantage. The business results depend on the competitive advantage that the company has the potential to achieve. The strategy, actually, determines the course of acting, while the decisions include the priorities that provide an achievement of the overall vision and corporate goal.

The strategists are practical, real, effective and analytically minded, having the objective to provide a proper articulation of the strategy's diagnosis, projection and implementation. Only an efficient action and results that lead to profit and better competitive performances justify the effort regarding the overall strategic approach.

Key words: activity, potential, process, decision-making, action, goal.

СОДРЖИНА

Вовед	12
I. <u>Пристап кон организациската стратегија</u>	15
1.1 Општ осврт кон стратегијата.....	15
1.2 Карактерот на стратегиските цели.....	17
1.3 Хиерархија на целите.....	19
1.4 Значењето и улогата на стратегиските цели.....	23
1.5 Природата и комплексноста на стратегискиот менаџмент.....	24
1.6 Влијанието на факторите врз стратегискиот менаџмент и изборот на цели.....	27
1.7 Создавање на ефективен систем на стратегиско одлучување.....	30
1.8 Стратегиските одлуки како водич во создавање на конкурентна предност на претпријатието.....	33
II. <u>Стратегиски аспекти на претпријатието за создавање на одржлива конкурентска предност</u>	36
2. Стратегиски интегритет и динамичноста на стратегијата.....	36
2.1 Стратегиски интегритет.....	36
2.1.1 Експлицитна и имплицитна стратегија.....	37
2.1.2 Стратегискиот интегритет од аспект на искористувањето на потенцијалот на претпријатието.....	38
2.2 Динамиката на стратегијата предуслов за конкурентска предност....	39
2.2.1 Динамична стратегија базирана на потребите на пазарот.....	40
2.2.2 Управување со динамиката на стратегијата.....	41
III. <u>Влијанието на современите трендови врз конкурентноста на организациската стратегија</u>	44
3. Глобални предизвици на стратегијата.....	44

3.1	Влијанието на промените и нивната природа врз ефикасноста на стратегијата.....	44
3.1.1	Рedefинирање на стратегиската насока на претпријатието како одговор на предизвиците на новата парадигма.....	45
3.2	Создавање на максимална вредност базирана на креативноста на менаџментот (раководното тело).....	46
3.3	Зголемена потреба од интеграција на процесот и содржината.....	49
3.4	Значењето на човечкиот капитал во деловната стратегија.....	50
IV.	<u>Концепт на моделите на стратегијата</u>	54
4.	Еволуција на моделите.....	54
4.1	3"C" Модел.....	55
4.2	„Модел на пет сили“ на Мајкл Портер.....	57
4.3	Модел 7 "S" на McKinsey.....	61
4.4	SWOT анализа како модел во создавањето на стратегија за конкурентска предност.....	64
4.5	Влијанието на моделите врз развојот на стратегијата.....	67
V.	<u>Стратегии кои создаваат предност во бизнисот</u>	69
5.	Генерички стратегии, видови на генерички стратегии и нивната примена.....	69
5.1	Стратегија на водство во трошоци (позиција на најниски вкупни трошоци).....	71
5.1.1	Имплементирање на стратегиите на водство во трошоците преку употреба на функционална структура.....	73
5.2	Стратегија на диференцијација.....	75
5.2.1	Имплементирање на стратегија на диференцијација преку употреба на функционална структура.....	77
5.3	Стратегија на фокус.....	79
5.3.1	Имплементирање на фокусирани стратегии преку употреба на едноставна структура.....	81

5.4	Имплементирање на интегрирана стратегија на водство во трошоци /диференцирање преку употреба на функционална структура.....	82
VI.	<u>Емпириско истражување</u>	84
6.1	Методологија на емпириското истражување.....	84
6.1.1	Оправданост на емпириското истражување.....	84
6.1.2	Предмет на емпириското истражување.....	85
6.1.3	Цели на емпириското истражување.....	86
6.2	Хипотетичка рамка.....	87
6.3	Користени методи при емпириското истражување.....	88
6.4	Обработка на податоците.....	90
6.5	Анализа на обработените податоци.....	95
6.6	Презентирање и коментар по сознанијата од емпириското истражување.....	124
VII.	<u>Преферирање на концепт на стратегија за создавање и одржување на конкурентска предност на претпријатијата</u>	127
7.1	Концептирање на стратегијата за конкурентска предност со акцент на нејзината успешна имплементација во претпријатието.....	127
7.2	Одржување на флексибилност на стратегијата како одговор на предизвиците на новата парадигма.....	129
7.3	Преферирање на моделите при создавање на конкурентска предност на претпријатијата со апострофирање на нивното значење и улогата.....	130
7.4	Избирање на специфични начини за остварување на конкурентска предност преку намалување на трошоците и/или диференцирање...	132
7.5	Континуирано унапредување на стратегијата со сите нејзини аспекти и компоненти.....	135
	Заклучок.....	138
	Користена литература.....	150

ВОВЕД

Активностите за креирање и имплементирање на стратегијата се еден од најважните предизвици што ги презема лидерот како учесник во деловниот потфат. Создавањето на одржливи и приоритетни разлики во бизнисот значат предност на претпријатието во рамките на реалниот пазар. Секоја организација се стреми да пристапи кон релевантни активности во услови на можни итни предизвици со кои би се соочил бизнисот.

Стратегијата како практичен водич за развој на организацијата, каде се опишани начинот и деталите за активностите кои треба да се извршат, главно е насочена кон целта да обезбеди најдобар можен пат за успех и просперитет во иднина. Тука, прецизно во детали се утврдени процесот, структурата и содржината. Како специфична програма, стратегијата помага во текот на повеќето критични фази, повикувајќи се на најдобро докажаниот пристап кој што е практика на највисоките бизнис нивоа ширум светот. Тоа значи дека, примената на стратегискиот процес преку јасно дефинирана цел овозможува пристап кон интегрирање на најдобрата пракса и остварување на најдобар резултат. Една од целите на претпријатието е да создаде интегрирана стратегиска архитектура за бизнис планот кој се протега меѓу јасна и сеопфатна визија за деталите и времето и одговорностите за успешно спроведување.

Стратегијата вклучува подигање на нивото и распределбата на ресурси, поставување на приоритети, насочување и демонстрирање на организациите преку донесување на одлуки за преземање на активности за остварување на една поголема визија и повисоко ниво на збир на цели. Овде се опфатени лидерството и имплементацијата, вклучувајќи дијагноза и дизајн на плановите за акција. Со инкорпорирање на сите предвидени активности во една кохерентна стратегиска архитектура, се создаваат можности за да се изгради саканата пропорција на бизнисот.

Формулирањето на стратегијата го вклучува нивото на скенирање на средината, конкурентското позиционирање на пазарот, анализа на сегментот на потрошувачите, како и клучните специфични надлежности на менаџментот. На овој начин, со бизнис стратегијата поуспешно се дефинираат целите кои организацијата има намера да ги постигне и се утврдуваат параметрите за донесување одлуки, со што се овозможува поддршка на овие цели. Сепак, кај повеќето организации се јавуваат тешкотии при имплементирање на стратегијата како резултат на промените, а тоа подразбира и неуспех во остварување на поставените цели. Една од многуте причини е неможноста да се усогласи организацискиот контекст на стратегијата и процесот на имплементација. Затоа, критериумите за успешност на стратегијата бараат соодветна поврзаност помеѓу стратегиската анализа и процесот на ефикасно спроведување во практичен контекст. Имплементацијата на стратегијата е зависна од културата во организацијата, способноста на раководната структура, механизмите на организирање и управувањето. Овие елементи, индивидуално и колективно, имаат значајна улога не само во создавањето на стратегијата, туку и во определувањето и имплементацијата на успехот. Вработените како дел од организациската конфигурација, ја имаат најголемата одговорност за успешно спроведување на стратегијата. Тука се подразбира и изборот на приоритетни инвестиции кои овозможуваат организацијата да ги оствари поставените цели.

Од големо значење за опстанокот на претпријатието е начинот на кој се справува со предизвиците на променливата конкурентна средина. Како што се менува опкружувањето, менаџментот сè повеќе се соочува со голем број фактори кои предизвикуваат зголемување на неизвесноста и комплексноста на средината. Како резултат на тоа, врвниот менаџмент постојано врши ревизија на мисијата и на целите. Воедно, менаџерите ги оценуваат стратегиите од аспект на можностите и ограничувањата во опкружувањето, како и предностите и слабостите на претпријатието. Преку анализата, тие ги утврдуваат можните импликации како последица на факторите кои влијаат врз изборот, формулирањето, извршувањето и контролирањето на дефинираната стратегија.

Успехот на секое претпријатие зависи од привлечноста на дејноста во која конкурира. Деловните резултати во голема мера зависат од конкурентската предност што претпријатието има потенцијал да ја постигне и одржи на пазарот. Конкурентската предност се манифестира во вид на пониски трошоци во однос на конкурентите, или во вид на способност да се диференцира и диктира пониска цена со која се надминуваат дополнителните трошоци на диференцијацијата. Имено, конкурентската предност делумно настанува како резултат на разликите во оперативната ефикасност, но најдолготрајните предности произлегуваат од способноста да се постигне единствена конкурентска позиција на пазарот. За да ги постигнат овие предности, организациите пристапуваат кон разбирање на структурата на својата дејност, идентификување на изворите на својата конкурентност и анализа на конкуренцијата. Во таа насока, стратегијата станува комплексна активност во рамки на бизнис делувањето на претпријатијата, чија што цел е учество на целниот пазар и остварување на конкурентска предност во соодветната дејност.

I. Пристап кон организациската стратегија

1.1. Општ осврт кон стратегијата

Стратегијата е патоказ или водич кој ја движи организацијата од моменталната кон посакуваната состојба. Таа го опфаќа процесот на одлучување и претставува алатка за реализирање на идните планови преку зајакнување на деловните потфати и насочување на активноста кон остварување на целите. Воедно, стратегијата создава можности за претпријатието ефикасно да се позиционира во рамките на конкурентната средина и да го достигне својот максимален потенцијал, постојано следејќи ги промените и справувајќи се со делувањето на истите¹.

Стратегијата ги карактеризира целите и визијата, вклучувајќи ги предизвиците и потребата да обезбеди пристап до нивно надминување. Колку е поголем предизвикот, толку е подобра стратегијата во постигнување на ефектот за координирање и фокусирање на напорите за конкурентска предност или решавање на проблемите. Имено, добрата стратегија е исклучок, но не и правило.

Денес, организациите сè повеќе се соочуваат со лоша стратегија, односно, неуспешен тек на дефинираната стратегија како резултат на нивниот фокус кон различните барања и конфликтни интереси, широките цели, амбиција, визија и вредности. И покрај тоа што консултантските фирми се специјализираат во областа на бизнис стратегијата, сепак се јавува конфузија поради изедначувањето на стратегијата со успехот или амбицијата.

Стратегијата е корисен концепт, доколку е синоним за успех и корисна алатка, доколку се изедначува со одлучност, лидерство, иновации и се прави разлика помеѓу нивоата на управување. Всушност, таа го определува и идентификува патот на лидерството и иновациите. Како кохерентен збир на анализи, концепти, политики, аргументи и акции, стратегијата дава одговор на високоризичниот предизвик со кој се соочува претпријатието.

¹ Marilyn M. Helms, D.B.A.: Encyclopedia of MANAGEMENT: "Strategy Formulation", 5th Edition, Thomson Corporation, 2006, p. 837.

Лидерот ги поставува целите и ја делегира работата, а стратегијата е клучната компонента за унапредување на организацијата и нејзиното движење напред. Затоа, од големо значење за организацијата е постоењето на софистициран процес на стратегија, но и способност да се избегне проблемот во извршувањето, т.е. во остварувањето на целите.

Добрата стратегија ги има следните карактеристики:

- ✓ Кохерентност,
- ✓ Координирана активност,
- ✓ Политики, и
- ✓ Средства за остварување на посакуваниот исход².

Сепак, поголемиот дел од организациите имаат потреба од време за да ги постигнат овие предности. Односно, тие имаат повеќе цели и иницијативи кои симболизираат напредок, но не и кохерентен пристап кон остварувањето. Поради повисоките трошоци, тие се соочуваат со тешкотии при обидите да пристапат кон подобра стратегија.

Конкретно определената цел упатува на разбирање на вистинските граници на бизнисот, сега и во иднина, што придонесува за подобро утврдување на стратегијата. Кога се развива стратегијата, од особено значење за бизнисот е да се следи, па дури и да се води процесот на промена. Кога правилно се спроведуваат контролата на пазарот и лидерството, тогаш се обезбедува водечка позиција на пазарот и се зголемува вредноста на акционерите на највисоко ниво. На тој начин, лидерството овозможува да се остварат и почувствуваат финансиските перформанси. Така, вредноста на поединечниот удел упатува на финансиската сила која се базира на предностите на лидерството. Овде се вклучени јакнење на лидерството, зголемување на профитабилноста, зајакнување на влијанието и моќта на пазарот.

² Richard P. Rumelt: Good Strategy /Bad Strategy: "The difference and why it matters", Part I *Good and bad strategy*, Chapter1 "Good Strategy is unexpected", Crown Publishing Group, Random House, Inc., New York, 2011, p.27.

1.2. Карактерот на стратегиските цели

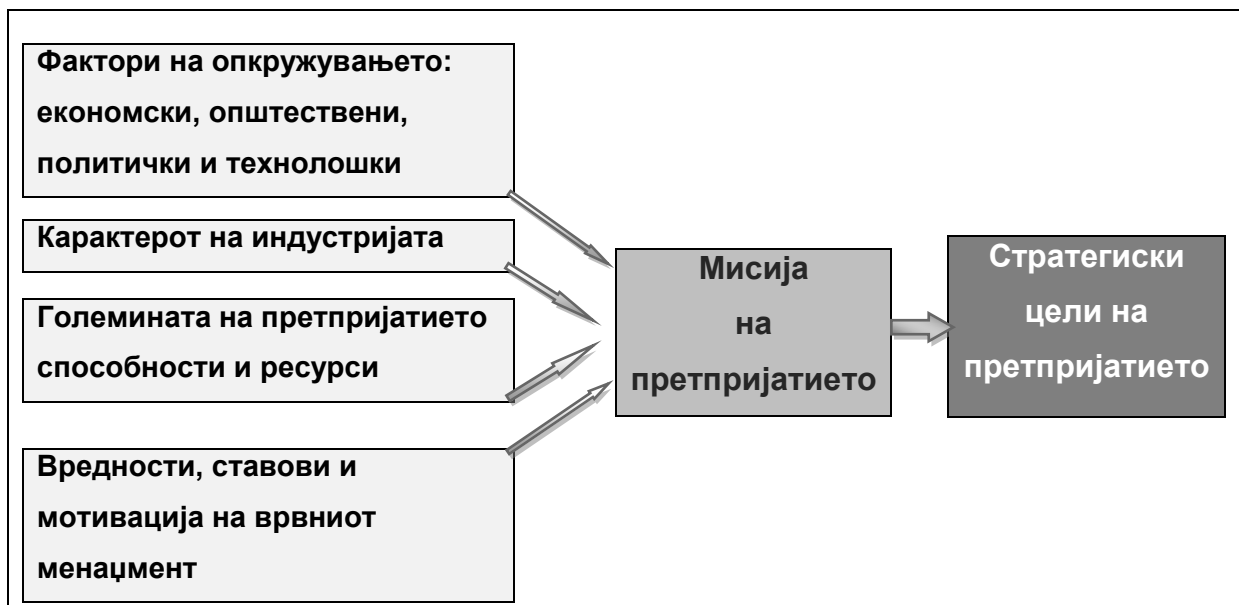
Целите претставуваат основа за стратегиите, плановите, приоритетите, алокација на ресурсите, а најзначајно е што тие се појдовна точка на секоја менаџерска акција. Тоа значи дека остварувањето на целите на претпријатието придонесува за остварување на неговата мисија.

Целите на бизнисот мора да бидат објективни во однос на визијата и мисијата на претпријатието, како и јасни, мерливи и остварливи. Тие можат да се променат доколку се идентификуваат пречките кои се сериозна закана за бизнисот, а организацијата не успее навреме да ги елиминира³.

Целите се идната посакувана состојба, ситуација или очекуван резултат, чија насока е детерминирана од планската активност. Тие се интегрален дел и темел на планирањето. Изборот на цели се однесува на стратегиските активности на планирањето. Формулирањето на целите е под влијание на интерните и екстерните фактори (прикажани на Слика 1), и тоа:

- Економски, општествени, политички и технолошки фактори;
- Карактерот на индустријата;
- Интерно дефинираната мисија или стратегиската цел на претпријатието;
- Големината на претпријатието, ресурсите и способностите;
- Очекувањата, вредностите и мотивацијата на врвниот менаџмент.

³ Rajat Kanti Baisya: Winning Strategies for Business: Chapter I Strategy Development Process-Basic Approach, "Strategic Planning", SAGE Publications, Ltd, London, United Kingdom, 2010.



Слика 1: Фактори кои влијаат врз целите на претпријатието⁴

Figure 1: Factors affecting the goals of the enterprise

Со намера да бидат пооперативни, како на пример, „да се создаде профит“ или „да се зголеми продажбата“, целите мора да бидат преведени во поконкретни термини. Со други зборови, тоа може да биде 7% зголемување на продажбата или зголемување на профитот по единица производ за 5%. Кога целите се квантитативно изразени, тие се преведени во појасни планови.

Во тој поглед, формулирањето на целите го опфаќа извршувањето на различните димензии во однос на:

- ✓ Опкружувањето, односно ја определуваат конкурентската позицијата на претпријатието во опкружувањето;
- ✓ Ориентацијата на претпријатието;
- ✓ Координирањето на процесот на стратегиско одлучување;
- ✓ Извршувањето на стандардите;
- ✓ Овозможувањето на процесот на контрола;
- ✓ Изработката на политиките и плановите;
- ✓ Определувањето на активностите на стратегијата.

⁴ Извор: Според Y. K.Shetty: "New look at corporate goals", California management review, Vol. XXII, No.2, winter 1979, p.77.

Стратегиските цели претставуваат извештај за тоа каде сака да биде претпријатието во иднина. Затоа, една организација при формулирање на стратегијата најпрво ги поставува целите и ја одредува насоката на делување. На тој начин, целите како насока за менаџмент – одлуките претставуваат критериуми врз основа на кои се спроведуваат планираните активности.

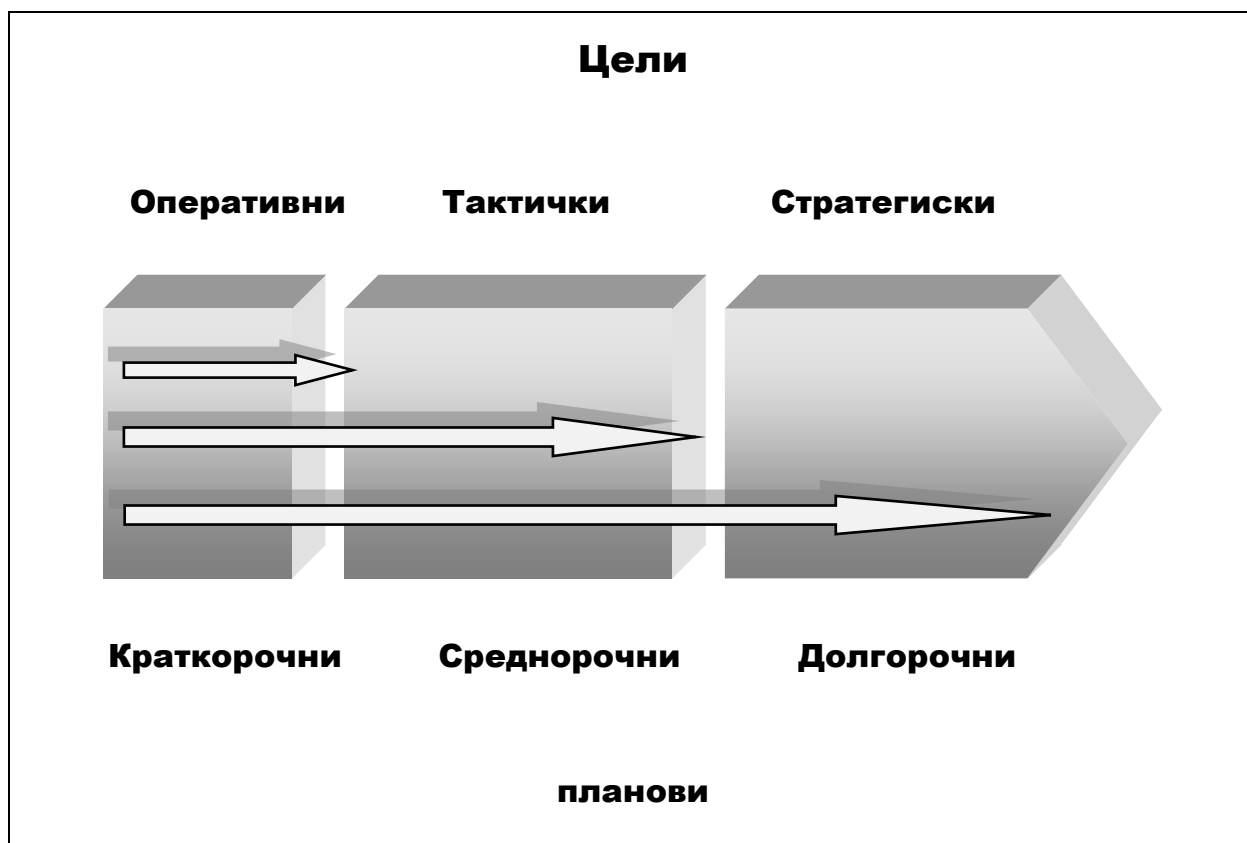
1.3. Хиерархија на целите

Хиерархијата помеѓу целите ја изразува потребата од синхронизација на напорите од страна на сите нивоа во организацијата, што придонесува за остварување на поставените цели. Хиерархијата на целите е формирана од мрежа на цели, која ја создаваат **вертикалните** и **хоризонталните** цели кои имаат комплексна структура и хиерархија⁵. Така, хиерархијата на целите започнува од цели на ниво на претпријатие и продолжува со конкретизирање и стеснување на хоризонтот до цели на ниво на функции. Карактеристично е тоа што кај секое претпријатие не постои универзална структура на цели, бидејќи истата варира од време на време.

❖ Вертикална структура на целите

Вертикалната хиерархија на целите се однесува на организациските нивоа. При тоа, организациите имаат три нивоа на цели: стратегиски, тактички и оперативни цели. Структурата на целите најчесто се прикажува во форма на пирамида, која е претставена на Слика 2.

⁵ ШУКЛЕВ, Д-р Бобек: Менаџмент, II Дел Менаџмент - Процес, Планирање, 5-то издание, Економски факултет, Скопје, 2008, стр.175.



Слика 2: Структура на целите⁶

Figure 2: Structure of the goals

Како што е прикажано на Слика 2, можеме да заклучиме дека временскиот хоризонт за кој се донесуваат целите е главната разлика помеѓу долгорочните, среднорочните и краткорочните цели. Значајно за краткорочните цели е нивното неопходно поставување во рамки на сектор, функција, одделение и сл., за кои е потребно мерење на извршувањето. Краткорочните цели покриваат конкретен временски период и обично се многу детални. Тие се формулираат како за претпријатието како целина, така и за секоја деловна функција. Нивната намена е да овозможат насочување на акцијата и мерење на резултатите. Тука се опфатени, на пример: зголемување на продажбата за 4% во секој квартал во наредната година; зголемување на добивката по

⁶ ШУКЛЕВ, Д-р Бобек: Менаџмент, II Дел Менаџмент - Процес, Планирање, 5-то издание, Економски факултет, Скопје, 2008, стр.176.

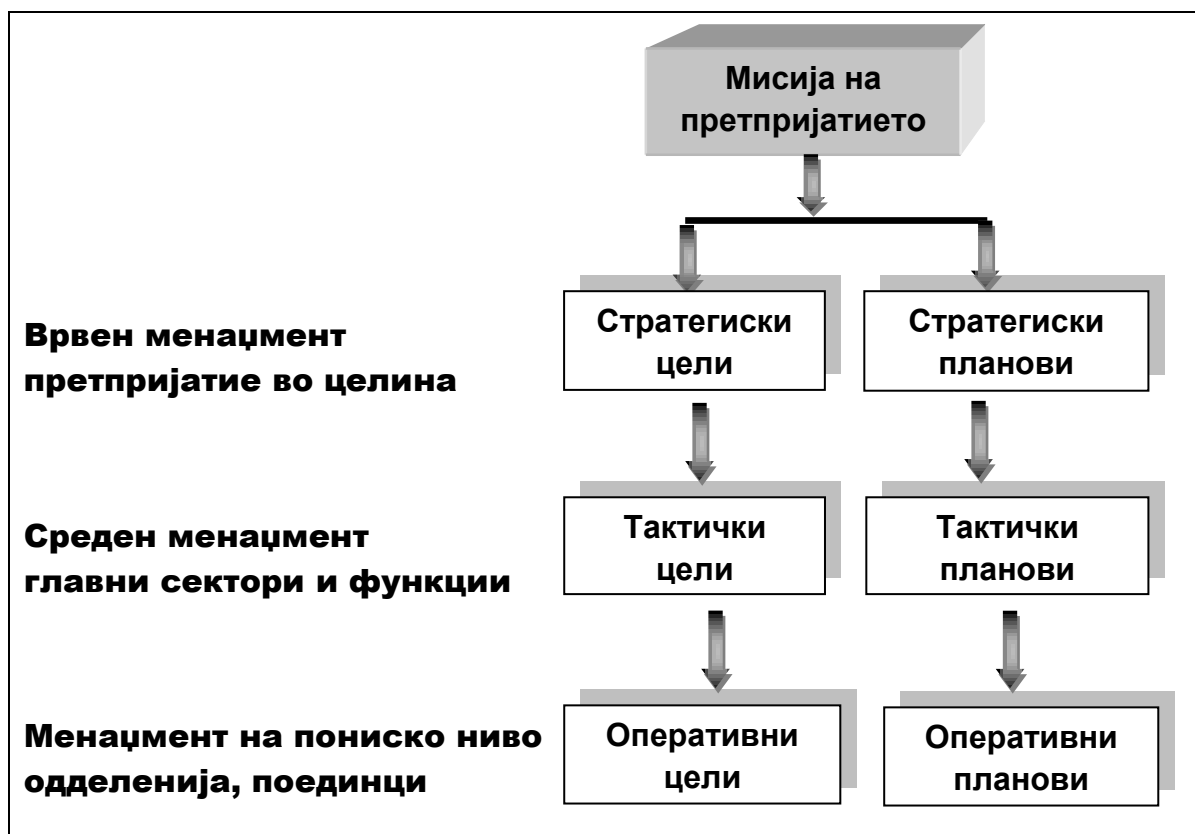
единица производ за 10%; намалување на производните трошоци на производот за 7% во наредната година.

Развојните цели во кои се вклучени долгорочните и среднорочните, покриваат подолг временски период. Кога формулираната развојна цел се реализира на пазарот, се обезбедува и остварување на определена маса на добивка. Исто така, таа е крајната цел и критериум со кој се мери способноста на претпријатието за остварување на посакуваниот резултат. Развојните цели се формулирани на начин да ја претстават посакуваната идна состојба кон која е насочена целокупната активност на претпријатието. Овие цели се изразени на најразличен начин, а најчесто се формулираат за да се постигнат следните резултати: зголемување на добивката за 4 пати во наредните пет години; зголемување на вкупната продажба на претпријатието за 10% годишно, со цел учество во вкупната продажба со 50% во наредните 5 години; спроведување на процес за истражување и развој на нов производ за период од 10 години, кој ќе ги намали трошоците за 15%; зголемување на учеството во вкупната продажба на нови пазари од 15% на 30% во наредните 15 години; намалување на долгот на претпријатието за 60% во наредниот период, односно наредните неколку години. За да се овозможи реализација на секоја развојна цел, потребно е да се креира стратегија, како и да се изврши предвидување на ефектите што можат да се постигнат со целите, но и да се предвидат евентуалните ризици што ги содржат.

❖ *Хоризонтална структура на целите*

Постоењето на хиерархија помеѓу големиот број на цели во претпријатието, значи дека нивното остварување на пониско ниво придонесува да се остварат целите и на останатите нивоа. Оперативните цели водат кон остварување на тактичките цели. Додека, пак, тактичките цели водат кон остварување на стратегиските цели на претпријатието. Одговорноста за поставување на стратегиските цели ја има врвниот менаџмент, а истите се однесуваат на претпријатието во целина. За тактичките цели е одговорен средниот менаџмент, кои што цели се однесуваат на главните сектори и функции. Менаџментот на пониските нивоа е одговорен за дефинирање на

оперативните цели кои се однесуваат на одделенија и на поединци. Хиерархиските односи помеѓу мисијата, целите и плановите и нивоата на менаџментот се прикажани на Слика 3.



Слика 3: Хиерархиските односи меѓу мисијата, целите и плановите и нивоата на менаџментот⁷

Figure 3: Hierarchical relationships between the mission, goals and plans, and the levels of the management

Како што е прикажано на Слика 3, стратегиските, тактичките и оперативните цели се трансформираат во стратегиски, тактички и оперативни планови помеѓу кои постои временска хиерархија. Хоризонтално, секоја од целите на организациската единица мора да биде конзистентна со другите цели на организациските единици на исто ниво. Доколку целите се неконзистентни една со друга во рамки на исто организациско ниво, се јавува состојба на субоптимализација.

⁷ ШУКЛЕВ, Д-р Бобек: Менаџмент, II Дел Менаџмент - Процес, Планирање, 5-то издание, Економски факултет, Скопје, 2008, стр.177.

1.4. Значењето и улогата на стратегиските цели

Формулирањето на стратегијата се заснова на правилната димензија и поттикнувачката улога на целите. Во процесот на стратегија се инкорпирани активностите кои ја одразуваат делотворноста на претпријатието, каде со формулирање на целите се одредува насоката и координирањето на овие активности.

Од големо значење за секоја организација при поставување на целите е поттикнување на улогата на истите, со што се овозможува правилен тек на стратегијата. Затоа, организациите сè почесто пристапуваат кон поставување на цели кои се во согласност со реалните можности што ги нуди опкружувањето. Целите како што ја опишуваат намерата на претпријатието, така им помагаат на вработените да се идентификуваат со претпријатието. Партиципирањето на вработените во формулирање на целите придонесува за зголемување на мотивацијата, како и за подобро разбирање и извршување на истите. Вработените подобро ги извршуваат целите, доколку тие се јасно поставени и не се конфузни. Со разјаснување на тоа што вработените треба да остварат, се намалува неизвесноста, а се зголемува мотивацијата. Исто така, мотивациските компоненти ги охрабруваат вработените да остварат правилен пристап кон извршување на предвидените активности. Јасно формулираните цели заедно со ентузијазмот и наградата за нивно остварување, резултираат со корисни ефекти.

Целите како водич во стратегискиот процес ја создаваат потребната насоката за нивно остварување. Сепак, тие не го пропишуваат начинот на кој треба да се изврши акцијата, бидејќи таквата улога ѝ припаѓа на стратегијата. Но, целите ја определуваат идната состојба или посакуваниот деловен резултат и го концентрираат вниманието на конкретни задачи, насочувајќи ги напорите на вработените кон сигурни резултати. Целите како критериуми, стандарди за контрола, овозможуваат да се согледа нивното реално остварување. Тие се стандард за контрола на ефикасноста на стратегискиот процес и служат како критериум за извршување, а воедно претставуваат стандард за проценување.

Стратегиските цели како широко поставени идни, крајни резултати формулирани од страна на врвниот менаџмент се однесуваат на организацијата во целина. Така, со поставување на целите започнува и процесот на управување со стратегијата. Во поглед на управувањето, целите како дел од целокупниот стратегиски процес се стандард за контрола на ефикасноста во работењето. Исто така, тие имаат повеќекратно значење и важност како за процесот на стратегија, така и за менаџментот. Со формулирањето на целите, менаџерот знае што сака да оствари претпријатието во наредниот период. Затоа, секоја стратегиска одлука донесена од страна на менаџерот мора да биде во согласност со очекуваниот резултат.

Целите имаат значајна улога во мерење на резултатите во однос на конкуренцијата и определување на позицијата на претпријатието во согласност со правилата на пазарот. Целите се поврзани и со иновациите, а се однесуваат на обврските на менаџментот за унапредување на постојните производи и услуги, развојот на нови производи и услуги, нови процеси или унапредување на постојните, како и унапредување на сите главни подрачја на работење. Како резултат на тоа, се јавува потреба од поставување на конкретни цели за правилно да се искористат физичките и финансиските ресурси, каде улогата на целите во поглед на профитабилноста не е да го максимизираат процесот, туку да го овозможат минимумот што мора да се оствари.

1.5. Природата и комплексноста на стратегискиот менаџмент

Концептот на стратегискиот менаџмент е поширок од концептот на стратегиското планирање, бидејќи стратегискиот менаџмент го опфаќа и извршувањето на стратегијата. Стратегискиот менаџмент претставува процес на идентификација, на избирање и извршување на најпрофитабилен начин, со цел да се обезбеди долгорочна компатибилност меѓу интерните предности и слабости на претпријатието и екстерното опкружување во кое дејствува. Стратегискиот менаџмент како проактивен процес за остварување на долгорочна компатибилност на претпријатието во предвиденото опкружување, овозможува утврдување на специфичните услови за дејствување на

претпријатието, односно, идентификување, избор и примена на стратегија за која постои верување од страна на врвниот менаџмент дека е победничка за нивната организација. Карактеристично за повеќето организации е постоењето на стратегија која не може да биде копирана од други. Затоа, секое претпријатие е специфично во поглед на способностите, ресурсите, конкурентите и опкружувањето. Доколку постојат претпријатија кои се идентични, во тој случај разлики постојат во однос на начините на извршување.

Менаџментот пристапува кон ефективно искористување на интерните способности и ресурси на претпријатието, каде се вклучени човечките, физичките и финансиските ресурси во секое подрачје на работење. На тој начин, доаѓа до израз способноста на менаџментот за адекватно ангажирање на интерните способности и ресурси во рамките на променливата конкурентна средина, економското и општественото опкружување.

Стратегискиот менаџмент се однесува на менаџментот на целата организација, а неговата комплексност е објаснета преку следните карактеристики⁸:

- *Стратегискиот менаџмент е долгорочно ориентиран.* Ова значи дека менаџерите ја движат целата организација, од нејзината тековна позиција до саканата идна позиција, каде временскиот хоризонт на стратегијата се однесува на подолг период.
- *Стратегискиот менаџмент ја унапредува организациската ефикасност.* Во организацијата постојат два предуслова за успех: првиот е ефикасност, а вториот е ефективност. *Ефикасноста* се однесува на тоа колку добро е извршена одредена активност или операција. Нејзините детерминанти се интерната структура и операциите на претпријатието (методи, постапки, правила и сл.). Во основа, ефикасноста потврдува дека претпријатието „правилно ги извршува работите“. *Ефективноста* се однесува на правилното извршување на операциите. Таа е определена од односите помеѓу

⁸ ШУКЛЕВ, Д-р Бобек: Менаџмент, I Дел Основи на менаџмент, Стратегиски менаџмент, 5-то издание, Економски факултет, Скопје, 2008, стр.82.

претпријатието и надворешното опкружување. Ефективноста потврдува дека претпријатието „ги извршува вистинските работи“.

- *Стратегискиот менаџмент бара широко познавање на претпријатието.* Како резултат на тоа што стратегиските одлуки се однесуваат на организацијата како целина, се јавува потребата за подобро разбирање од страна на менаџментот за тоа што се случува во претпријатието. Намерата е правилно да се разбере одразот на донесените одлуки и способноста на претпријатието да се натпреварува на пазарот.
- *Стратегискиот менаџмент се однесува на одлуките кои се донесени од страна на повисокото ниво на менаџмент.* Најголемиот дел од стратегиските одлуки се донесуваат од страна на менаџерите на повисокото хиерархиско ниво, и покрај тоа што сите вработени можат да бидат учесници во процесот на извршување на одлуките.
- *Стратегискиот менаџмент се однесува на различните организациски нивоа.* Анализата на стратегијата може да се изврши на едно од трите организациски нивоа, каде: стратегијата на ниво на претпријатие се однесува на видот на дејноста во која претпријатието треба да влезе; конкурентската стратегија, или позната како стратегија на деловна единица, се однесува на начинот на кој претпријатието се натпреварува во однос на активностите што ги презема и извршува; оперативната стратегија се однесува на начинот на кој претпријатието ги извршува стратегиските одлуки.

Стратегискиот менаџмент овозможува да се развие конзистентен модел за дејствување како дел од културата на претпријатието и стандардите на оперативните процеси⁹. Тој модел, всушност, е организациската стратегија, каде клучната цел на стратегискиот менаџмент е обезбедување на одржлива конкурентска предност на пазарот.

⁹ Allen C. Amason: Strategic Management: "From Theory to Practice", Taylor & Francis, New York, 2011.

1.6. Влијанието на факторите врз стратегискиот менаџмент и изборот на цели

Стратегијата претставува шема, а процесот акција. Затоа, планот и имплементацијата одат „рака под рака“, чиј што исход е ефикасна стратегија како кохерентен збир на индивидуалните активности за поддршка на целите, систематизирани во портфолиото на организацијата. Од друга страна, клучните аспирации и цели на менаџментот во организацијата се однесуваат на донесувањето на одлуки за определување на стратегиската насока на мисијата, визијата, стратегиските намери или рамката во која стратегијата ќе се реализира.

Стратегијата како хиерархиски поставена системска мрежа на меѓусебно поврзани стратегиски цели, приоритети и акции, овозможува практичен излез на процесот. Од клучно значење при донесување на одлуките е да се земат предвид големиот број фактори, со цел да се избере најсоодветниот метод за имплементација на процесот.

За да се постигнат овие цели, стратегискиот менаџмент мора да ја определи вистинската насока на делување и да одговори на предизвиците, т.е. да се справи со факторите кои се резултат на неизвесната и турбулентна средина. Со тоа се создаваат можности за организацијата навремено да ги предвиди настаните и да ги искористи предностите поврзани со развојот на процесот и целите. Факторите кои дејствуваат на стратегискиот менаџмент и изборот на целите, истовремено имаат влијание и на¹⁰:

➤ Насоката на делување

Несомнено е дека стратегијата е најважниот елемент за остварување на целите на една организација. Кога стратегискиот менаџмент нема да успее да се справи со активностите како резултат на неможноста стратегијата да одговори, т.е. да се прилагоди на промените на пазарот, се пристапува кон промени во насоката на делување. Со развојот и правилниот тек на

¹⁰Colin Eden & Fran Ackermann: Making Strategy: "The Journey of Strategic Management", Sage Publications Ltd, London, 2002.

стратегијата се внесуваат промени внатре во организацијата, со што се подобрува начинот на работење. Тоа, пред сè значи донесување одлуки за активности кои соодветно ќе одговорат на промените.

➤ *Управувањето*

Организацијата преку процесот на управување дава соодветен одговор на императивите поставени од турбулентната средина. Ова не го вклучува само партиципативниот пристап кон стратегискиот менаџмент, туку се однесува и на практичната потреба да се пристапи кон создавање на вистински стратегиски промени кои генерираат енергија и посветеност во рамки на организацијата. На тој начин, организацијата преку процесот на управување успешно се справува со влијанието на факторите.

➤ *Организациските способности*

Според многуте теоретски и емпириски истражувања, организациските способности се траен извор на предност наспроти позицијата на пазарот. Обезбедување на средства за организациски промени и развој е најчестиот позитивен исход од правилното управување и искористување на организацискиот потенцијал и способностите. Постоенето на кохезија меѓу членовите во организацијата усогласена со мотивацијата се елементи кои значајно влијаат врз процесот на одлучување. Секој оној кој е корисен за организацијата, значи дека има позитивно дејство и во одредувањето на насоката и целите. Ова додава вредност и можност полесно да се одговори на предизвиците и на организациите кои имаат интерес во поддршката или саботирањето на намерите на организацијата. Дејствувањето на овој начин ја нагласува соработката помеѓу вработените во однос на усогласувањето на активностите, како и намалувањето на ризикот од појава на конфликти кои негативно би се одразиле врз организацијата. Воедно, целта на стратегискиот менаџмент е да се искористат уникатните способности за да се постигнат уникатни аспирации кои го одразуваат контингентот на одлуките на организацијата, односно на менаџерскиот тим.

➤ *Стратегиската визија*

Стратегиското размислување како императив на стратегиската намера има влијание врз флексибилноста на стратегиските одлуки. Стратегиската визија опфаќа голем број аспекти кои имаат значајна улога во одредување на насоката. Имено, визијата и стратегијата ја претставуваат сликата на иднината на организацијата која е атрактивна и исплатлива. Затоа, се јавува потреба од поврзување на стратегиските програми со пониските нивоа на одговорности во согласност со организациските цели. Понатаму, поврзување на промените во операциите со посакуваните стратегиски резултати, како и поврзување на менаџерското размислување со активностите за испорака на стратегијата. Односот помеѓу размислувањето и дејствувањето ја обезбедува потребната основа за организациско учење и напредок. Сè почесто е нагласена комплексната, несигурна и турбулентна средина на бизнис делувањето. Затоа, поголемата посветеност од страна на менаџментот придонесува претпријатието преку стратегијата, соодветно да одговори на ваквите предизвици.

➤ *Процесот на одлучување*

Придонесот на стратегијата во управувањето со комплексноста од страна на менаџментот, го одразува степенот на благосостојбата во организацијата. Постои рамка за спроведување на одлуките преку различните опции кои ги одразуваат начините на кои се дејствува и размислува. Значи, управувањето со сложеноста води кон намалување на комплексноста, земајќи ги предвид релевантните аспекти на одредената ситуација. Способноста да се дејствува и одговори на соодветен начин, го одразува придонесот на одлуките чиј исход е намалување на заканите, неизвесноста и степенот на влијание на надворешните фактори.

Разбирањето на импликациите на стратегискиот процес е значајно за стратегиската иднина на организацијата. Аспирациите како систем на меѓусебно поврзани цели со постоење на одржлив бизнис модел имаат влијание врз процесот на (ре)дизајнирање и развој на стратегијата. Разбирањето на важноста на кохерентните стратегиски цели, специфичните надлежности и нивната улога овозможува исполнување на аспирациите.

1.7. Создавање на ефективен систем на стратегиско одлучување

Пристапот на донесување на стратегиските одлуки зависи од влијанието на голем број фактори. Учесството во процесот на одлучување бара способност за изнаоѓање на решенија за веќе пројавени или проблеми кои можат да се појават во текот на развојот на стратегијата, која ги вклучува и интегралните прашања на стратегиска промена. Овие прашања зависат од моќта на внатрешните учесници, а се апсорбираат во процесот на одлучување и се решаваат со преговарање¹¹.

Различните пристапи генерираат различни начини на делување. Постојат организации во кои се зголемува учеството од страна на оние со моќ на дејствување, сè со цел да се зајакне организациската промена. Тоа се должи на менаџментот и вработените кои располагаат со моќ и знаење да одговорат соодветно на бизнис предизвиците. Затоа, од особено значење при спроведување на стратегијата е способноста да се обезбеди мотивација, наместо да се водат од манипулации или контрола за усогласеност. На тој начин, стратегијата како рамка за создавање на приоритети овозможува правилен тек на процесот кој води кон остварување на организациските цели.

Различната експертиза на менаџерите ја создава дилемата во однос на различната природа на размислување за прашањата поврзани со ефикасноста на нивното делување, а кои се во корист на иднината на организацијата. Извршувајќи ја улогата со различни одговорности, стратегискиот менаџмент води сметка за можните стратегиски импликации кои најчесто се јавуваат на патот кон успехот. Имено, она што е важно во преговорите е создавање на кохерентна стратегија во која¹²:

- Стратегиските извештаи не се контрадикторни едни со други;
- Стратегиската програма за акција е во согласност со целокупната стратегија;

¹¹ Colin Eden & Fran Ackermann: Making Strategy: "*The Journey of Strategic Management*", Chapter C2 - *Strategy making as a journey*, Sage Publications Ltd, London, 2002.

¹² Fran Ackermann & Colin Eden: Making Strategy: "*Mapping Out Strategic Success*", 2nd Edition, Sage Publications Ltd, London, 2011.

- Оперативните системи и процедури се соодветни на стратегиската намера и овозможуваат спроведување на стратегијата со поголема веројатност;
- Личните и организациските системи за наградување се соодветни на стратегиската намера;
- Вредностите, мотивацијата и однесувањето на менаџерскиот тим се во согласност со стратегиските одлуки и организациските цели.

Само со создавање на координирана активност која придонесува за реализација на стратегиските цели, се овозможува на пазарот да се достигне состојба на потенцијален добитник. Затоа, процесот на создавање на стратегијата е најважниот елемент во остварувањето на стратегиските намери, каде стратегискиот менаџмент ги поставува активностите согласно можностите на организацијата и начинот на кој се извршуваат одговорностите. Искуството на многу менаџери се базира на посветеноста на интелектуални аргументи, со цел да се справат со основните стратегиски прашања и да ја зголемат веројатноста за успех.

Стратегискиот опортунизам најчесто се смета за најсоодветен во одреден организациски контекст, особено доколку ги опфаќа различните стратегиски прашања и активности кои се релевантни на стратегиското делување. Стратегискиот опортунизам не зависи само од способноста да се работи на клучните прашања, тука е изразена и способноста за ефикасно вклучување во тимската работа и посветеност на поголемо внимание на перспективите. Поради тоа, креирањето и имплементирањето на стратегијата бара искуство и мудрост и поинаква перспектива, каде разбирањето на стратегиските намери го олеснуваат и процесот на одлучување¹³.

Оттука, процесот на стратегиско одлучување е еден од најважните елементи во остварувањето на стратегиските намери. Имено, стратегиските одлуки се избори кои ги определуваат насоката и успехот на организацијата, односно начинот на работење и нејзиниот развој во иднина. Стратегиските одлуки подразбираат вредносни судови кои во голема мера зависат од

¹³Fran Ackermann & Colin Eden: Making Strategy: "*Mapping Out Strategic Success*", 2nd Edition, Sage Publications Ltd, London, 2011.

степенот на ставовите, перцепциите и претпоставките на луѓето. Овде се вклучени и идеите, случувањата, практичните согледувања, како и техниките за спроведување на одлуките во услови на потенцијални опасности. Степенот до кој се шират донесените одлуки и техниките што се применуваат се разликуваат од сектор до сектор. Но, и покрај тоа што многу од носителите на стратегиските одлуки се менаџери, претприемачи и лидери, сè почесто се овластуваат и пониските нивоа од управувачката структура.

Сепак, од големо значење е начинот на кој организацијата донесува одлуки и истите ги имплементира во однос на своите конкуренти. Како резултат на тоа, акцентот е ставен на ефикасните стратегиски одлуки со цел создавање на ефективни стратегии. Kathleen M. Eisenhardt, професор по стратегија и организација на Универзитетот Станфорд, во своето истражување го има опфатено процесот на донесување на одлуки во различни претпријатија кои се натпреваруваат на пазарот. Според студиите, потврдено е дека во поефикасните претпријатија, стратегиските одлуки се донесуваат со поголема брзина. Воедно, Kathleen идентификува четири области во кои организациите со ефективен систем на стратегиско одлучување ги надминуваат помалку ефикасните организации: (1) создавање на колективна интуиција, (2) поттикнување на конфликти, (3) одржување на темпото или распоредот за донесување на одлуки, и (4) регулирање на политичкото влијание¹⁴.

Потребно е да се земе предвид дека, идеите и решенијата базирани на искуствата и однесувањето во минатото имаат ограничена вредност. Користејќи ја својата експертиза, организациите мора да бидат иновативни, но истовремено одговорни и флексибилни. При креирањето на бизнис стратегијата, постоењето на ефективен систем на стратегиско одлучување кој е прилагоден на финансиите, технологијата и процесите, лидерството, комуникацијата и креативноста, несомнено води кон создавање на вредности и конкурентска предност. Сепак, во ерата на масовно прилагодување се јавуваат контрадикторни тешкотии. Зголемувањето на стапката на промени во несигурно и брзо менување на светот, од лидерството бара да обезбеди стабилност, сигурност и здрава основа. Предностите и принципите го прават

¹⁴Marilyn M. Helms, D.B.A. Encyclopedia of MANAGEMENT: "Decision making", *Strategic decision making*, 5th Edition, Thomson Corporation, 2006, p.162.

процесот на промена одржлив, а лидерот, преку разбирање на комплексноста на промената и можностите, е насочен кон обезбедување на ефикасна акција. Тој е реактивен и проактивен во управување со бизнис стратегијата и планирањето, на начин на кој што придонесува за создавање на стабилен и одржлив раст¹⁵. Понатаму, големите технолошки иновации, социјалните или политички настани многу често вршат притисок врз развојот на стратегијата, и покрај тоа што бизнисот работи во широк економски, политички и социјален контекст. Така, идентификувањето на промените е од клучно значење за стратегијата, каде деловните одлуки се темелат на сегашната, односно реалната состојба, и на тој начин тие се ефикасни и практични.

1.8. Стратегиските одлуки како водич во создавање на конкурентна предност на претпријатието

Стратегијата претставува еден механизам кој создава богатство на претпријатието, пазарна ориентација и вредност за потрошувачите. Овде се потенцира важноста на формализирањето на стратегиските одлуки во експлицитен стратегиски план и поддршка на планот со соодветни концептуални и оперативни модели на одлучување. Стратегијата се формулира со цел да се биде поразличен. Станува збор за изнаоѓање на уникатен начин за позиционирање на пазарот преку создавање на одржлива конкурентска предност. Тоа значи избор на различен сет на активности за создавање на вредности на потрошувачите. Во пракса, концептот на стратегијата и стратегиските одлуки се неразделни компоненти кои често претставуваат проблем на менаџерите во однос на процесот на дефинирање на стратегијата и донесување на одлуките. Успехот на стратегијата е резултат кој се создава преку суштинската рамнотежа на внатрешните предности и слабости и надворешните закани и можности.

Одлуките се честа интервенција во стратегискиот процес со кои се овозможува понатамошен тек или редизајн на постојната стратегија. Така,

¹⁵Jeremy Kourdi: Business Strategy: "A Guide to Effective Decision – making", Part 1 - The forces at work, "Social, cultural and commercial forces (Paradoxically Significant)", The Economist Newspaper Ltd. 2003.

стратегиските одлуки се дел од одговорностите за обезбедување на конкурентска предност и изнаоѓање на нови бизнис можности, како и нови бизнис модели кои ги поддржуваат активностите во организацијата. И покрај тоа што постои амбиција за значајна промена во сегашниот начин на работење на бизнисот, преку стратегиските одлуки најчесто се обезбедува подобро позиционирање на пазарот во однос на конкурентите¹⁶. Тоа значи дека преку процесот на одлучување се одредува стратегиската насоката на делување која ја води организацијата до најдобрата позиција на пазарот, со цел да постигне и одржи конкурентска предност и профитабилност.

Во последните неколку години, брзото темпо на промените и конкуренцијата го зголемија интересот на големите корпорации за влез на нови пазари и намалување на бариерите на меѓународната трговија. Затоа, сè почесто се нагласува потребата на организацијата да ја анализира конкурентната средина во која работи, со цел да го утврди интензитетот на влијание на конкурентните сили. Исто така, како резултат на влезот на нови претпријатија и нивното учество на пазарот, организацијата мора да ги идентификува можните закани и да ја прилагоди стратегијата за да се справи со истите. На овој начин, организацијата ги презема соодветните активности со цел да ги искористи предностите или, во друг случај, пристапува кон активности со кои оневозможува моменталната состојба негативно да се одрази врз стратегијата и плановите.

Од витално значење за претпријатието е да ги спроведе одлуките со цел да ја насочи деловната стратегија кон:

- ❖ Конкуренцијата, односно, зајакнување на својата конкурентска предност;
- ❖ Производот, односно подобрување и зголемување на лојалноста на новите потрошувачите и задржување на веќе постоечките;
- ❖ Ре-сегмент на пазарот, односно позиционирање на пазарот со пониски трошоци.

¹⁶ Olaf G. Rughase: Identity and Strategy: "How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy That Works", *Identity as a blind spot in strategy making*, Edward Elgar Publishing, Inc., USA, 2006.

Рамката на стратегиската визија укажува на важноста за постоење на кохерентност на заедничките когнитивни шеми во организацијата при спроведување на стратегиските планови. Во таа насока, стратегијата претставува процес кој ги вклучува одлуките на организацијата преку кои се остваруваат целите соодветни на нивната намена, ресурси и големина. Тука, од големо значење е концептот за поддршка на пристапот, процесот на донесување на стратегиските одлуки и обезбедување на методи, техники и алатки. При креирање на стратегијата, способноста на организацијата да ги искористи можностите, ресурсите и вредностите, позитивно се одразува врз спроведувањето на стратегиските одлуки.

Културата, големината, стилот на управување и пристапот кон решавање на проблемите се главните разлики и карактеристики на организациите. Со тоа се потенцира и различниот приод во однос на начинот на спроведување на стратегиските одлуки, каде креирањето на стратегијата претежно се темели на одлуките кои се ориентирани кон изводливоста на процесот и организациските предности.

II. Стратегиски аспекти на претпријатието за создавање на одржлива конкурентска предност

2. Стратегиски интегритет и динамичноста на стратегијата

2.1. Стратегиски интегритет

Развојот и извршувањето на стратегијата зависи од идејата за создавање на стратегиски интегритет. Стратегискиот интегритет не вклучува изработка на брилијантна стратегија која ќе обезбеди постоење на совршена организација, туку вклучува стратегија креирана од страна на една организација која точно знае како да ја усогласи експлицитната и имплицитната стратегија во рамките на хиерархиската структура.

Дел од истражувањата за стратегијата, иновациите и операциите, покажале дека организациите многу често ги изолираат стратегијата за развој, иновациите, маркетингот и процесите на планирање од групите кои се одговорни и кои учествуваат во извршувањето, како што се инженерство, производство или операции¹⁷. Доколку овие функции и понатаму не се извршуваат соодветно во оддели, групи, подгрупи итн., се јавува потреба од создавање на систем кој ќе овозможи реинтеграција на соодветната група или деловна единица.

Оваа фрагментација не само што ја попречува стратегијата да се апсорбира и имплементира од страна на оперативните функции, исто така, го попречува текот на оперативните информации. Ефектите на сепарација, фрагментација и недостатокот на одговорност сè повеќе се влошува со постоење на статични стимулации и системи за мерење. На ваков начин се уништува и организациската кохерентност која е од големо значење за стратегискиот интегритет.

Затоа, организациите мора да пристапат кон креирање на стратегија која се спроведува под надлежност на одговорностите на менаџментот, а не се

¹⁷ Steven Sinofsky & Marco Iansiti: One Strategy: "Organization, Planning and Decision Making", Chapter 1- Strategic Integrity, "A Participatory Approach to Strategic Integrity", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

дели неконтролирано во целата организацијата. На тој начин, се овозможува постоење на поволна клима за создавање на стратегиски интегритет преку планирање, координирање, одлучување и управување. Воедно, се создава транспарентност, кохерентност и усогласеност, што укажува на постоење на висок организациски интегритет и способност за извршување на стратегијата во време на промени.

2.1.1. Експлицитна и имплицитна стратегија

Стратегискиот интегритет се базира на усогласувањето на креираната стратегијата и нејзиното извршување на сите нивоа во организацијата. Така, секое претпријатие располага со две стратегии и тоа¹⁸:

- Првата е *експлицитна* стратегија. Официјално дефинирана и делегирана стратегија на извршното раководство кое ја остварува визијата преку конкурентни потези.
- Втората е *имплицитна* стратегија. Произлегува од моделот на донесување на одлуки и преземените дејствија при извршување на стратегијата од страна на организацијата.

Првата стратегија е во надлежност на врвниот менаџмент, додека, втората стратегија се однесува на средниот и линискиот менаџмент во рамки на организацијата.

Усогласувањето на овие две стратегии е потешко во услови на раст на претпријатието и зголемувањето на несигурноста во деловното опкружување. Организациите кои не успеваат да ги усогласат стратегиите се соочуваат со ризик кој носи намалена продуктивност која го уништува стратегискиот интегритет, а од друга страна, доведува до катастрофален неуспех во бизнисот.

Брзите промени во деловното опкружување бараат постојано адаптирање и анализа, со што се истакнува потребата од потесна поврзаност

¹⁸Steven Sinofsky & Marco Iansiti: One Strategy: "Organization, Planning and Decision Making", Chapter 1- *Strategic Integrity*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

помеѓу стратегиските нивоа и приоритетите и вистинските модели за оперативно извршување. Затоа, формулирањето на стратегијата која го поттикнува развојот и текот на процесите, организациските способности и обезбедувањето на системите за подобра врска помеѓу нивоата, се карактеризира како еден од најголемите приоритети во агендата на извршното раководство.

2.1.2. Стратегискиот интегритет од аспект на искористувањето на потенцијалот на претпријатието

Управувањето со стратегискиот интегритет е поврзано со одредени пристапи кон организацијата, планирањето и донесувањето на одлуки. Воспоставувањето на системи за следење на стратегиските цели при извршување на стратегијата, вклучува и различни пристапи и концепти надвор од процесот на креирање на стратегијата. Постоенето на специфична конфигурација на организациските способности како дел од процесот за развој на стратегијата, резултира со придобивки кои произлегуваат од партиципативното планирање. Ваквото учество има влијание врз усогласувањето и промовира тимска работа, што значи дека, планирањето е составен дел од стратегиската визија. Сепак, постојат многу случаи каде и покрај големите напори од страна на менаџментот, потенцијалот на претпријатието останува нереализиран. Тоа е резултат на неможноста на организацијата да се справи со предизвиците кои произлегуваат од непредвидливата и комплексна конкурентна средина, каде погрешните менаџерски чекори сè повеќе се оценуваат како конкурентно неефективни. Во таа насока, претпријатијата се водени од погрешна мотивација, заробени во погрешни вредносни системи или, едноставно, премногу ригидни за да се прилагодат на турбуленциите¹⁹.

Предизвикот со кој се соочуваат претпријатијата во своето управување, најчесто се однесува на обидот на менаџерите да го претворат потенцијалот во влијание. Се смета дека во организацијата се акумулира еден вид на инерција.

¹⁹Steven Sinofsky & Marco Iansiti: One Strategy: "Organization, Planning and Decision Making", Chapter 1- *Strategic Integrity*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

Но, со тек на време, процесите и системите се обликуваат во функција на извршување и тие го карактеризираат начинот на кој организацијата работи со ефикасно стимулирање на насоката за успешен бизнис. Овде се потенцира важноста на различните деловни единици при ефикасното извршување на планираните активности. Тие овозможуваат организацијата да ги врши сложените задачи почнувајќи од управување со потрошувачите, истражување на пазарот, преземање конкретни чекори за оперативно подобрување и остварување на целите. Факт е дека поголемиот дел од претпријатијата имаат голем стратешки потенцијал и располагаат со сопствени средства и способности, што им овозможува да го зајакнат влијанието на пазарот. Доколку успеат својот потенцијал да го усогласат доследно на тековните промени, тогаш нивното влијание зазема бизнис и социјални димензии.

2.2. Динамиката на стратегијата предуслов за конкурентска предност

Економските притисоци, промените во индустријата, регулаторните притисоци, како и промените во потрошувачката имаат значајно влијание врз бизнис способноста на организациите во поглед на успешното извршување на стратегијата. Постојаното менување на конкурентската средина бара зајакнување на организациската способност во однос на спроведувањето или промената на стратегијата. Како резултат на тоа, се нагласува потребата од поголема динамика на стратегијата преку:

- *Следење на конкуренцијата.* Според Linda Pophal, консултант за стратешко планирање и извршен директор за комуникација, бизнисите постојано мора да ги следат конкурентните промени и да ги прилагодат своите стратегии како одговор на истите. Постои опасност дури и за најдобрите бизниси кои можат да бидат исфрлени од пиедесталот од страна на иновативен нов пазарен учесник или голема индустрија, а како за пример, Linda ги посочува Apple и Microsoft. Сепак, двете компании се учесници на пазарот како резултат на динамиката и промената на нивните стратегии, истовремено прилагодувајќи се на промените што ги диктира средината.

- *Флексибилно планирање.* Според менаџмент-истражувачот Porphal, деновите кога компаниите развиваа 10-годишен стратегиски план веќе се минато. Денес, сè поголема е потребата за изготвување на стратегиски планови кои се подинамични и кои на организацијата ќе ѝ послужат за водење на практики на континуирана основа. Воедно, освен создавањето, потребно е постојано следење и оценка на планот и перформансите, со цел интервенција и навремена корекција.
- *Прибирање на информации.* Добрите информации се од суштинско значење за донесување на добри стратегиски одлуки. Динамичната бизнис стратегија бара поголем тек на информации од различни извори. Набљудувањето на средината ги вклучува и процесите на собирање, анализирање, обработка на информациите итн., со цел организацијата соодветно да реагира на внатрешните и надворешните промени²⁰.

Поголемиот дел од претпријатијата кои пристапуваат кон примена на динамична бизнис стратегија, успешно одговараат на промените кои истовремено претставуваат потенцијални можности или нови закани за работењето.

2.2.1. Динамична стратегија базирана на потребите на пазарот

Кога станува збор за динамична стратегија базирана на потребите на пазарот, овде се подразбира усогласување на визијата на организацијата и активностите што се преземаат. Динамична, бидејќи одговара на индивидуалните потреби на пазарот. Динамиката и правилното искористување на информациите за потребите на стратегијата, до одреден степен обезбедува одржлива конкурентска предност. Способноста и можноста за брзо учење, како и способноста на лидерот да ги претвори добиените податоци во решенија е од големо значење во поглед на искористувањето на предностите. Кога се

²⁰Small Business > Business Planning & Strategy > Business Strategy Examples, "Dinamic Business Strategies" by Leigh Richards, Demand Media, Hearst Newspapers, LLC, 2014, достапно на <http://smallbusiness.chron.com/dynamic-business-strategies-4631.html>

применува динамична стратегија, организациите ги користат информациите за спроведување на практиките во стратегиите и додека пазарот се менува²¹. Воедно, стратегиските одлуки во голема мера се засноваат на добиените податоци од анализата на финансиската состојба и начинот на кој конкурентот работи. Динамичната стратегија не вклучува само агилност и креативност, во неа е инкорпорирана и контролата. Така, контролата врз стратегијата ја презема лидерството преку управување со податоци, статистика и сл.

Вистински предизвик е да се направи разлика помеѓу добрите можности и стратегиските можности, бидејќи не секогаш се прави разлика меѓу добрите и лошите инвестиции. Исто така, со идентификување на различните фактори кои влијаат врз активностите и резултатите, се овозможува и правилно насочување на самиот процес на контрола. Ова може да ги забрза бизнис циклусите, и тоа: развој на производот; брзо прифаќање, односно зголемување на побарувачката на пазарот; брза промена на дистрибутивните канали; промени во инвестицијата во насока на постигнување на најдобар ефект; оптимизирање на цената со примена на модели на принос кои влијаат на побарувачката. Забрзувањето на циклусите зависи од алатките кои се применуваат, моделите за автоматска анализа и механизмите за одговор. Затоа, потребно е да се понудат стратегии кои би реагирале, односно кои би одговориле на непосредните потреби на пазарот. На тој начин бизнисот расте, а претпријатието има способност да одговори на потребите и да создаде поголема вредност.

2.2.2. Управување со динамиката на стратегијата

Претпријатијата се фокусираат на создавање на подинамична и флексибилна стратегија, како и стратегија прилагодена на променливите услови на пазарот. Со цел правилно управување со динамиката на стратегијата, важни се следните императиви: *усогласување, агилност,*

²¹ John F. Tanner, Jr.: Dynamic Customer Strategy: "Today's CRM", Business Expert Press, LLC, New York, 2014.

*вложување во човечки капитал, јасни одговорности, интелектуален капитал и интегрирана бизнис платформа*²².

- *Усогласувањето* се постигнува преку обединување на различните делови на организацијата во меѓусебно поврзана целина, односно постоење на организација која работи во насока на остварување на корпоративната визија. Ова се постигнува преку ефективно преобразување на визијата во стратегиска цел, а овие цели понатаму се трансформираат во оперативни цели и активности. Исто така, се дефинираат критичните фактори за успех преку следење на напредокот и постоење на поголема ефикасност и транспарентност, како и континуирана оптимизација на деловните процеси.
- *Агилноста* е способност да се реагира брзо на надворешните предизвици кои влијаат на постоечката стратегија. Способноста на менаџментот навреме да реагира и да го промени текот на стратегијата во услови на неизвесни и непредвидливи околности е од значаен придонес во постигнувањето на очекуваниот резултат.
- *Вложување во човечки капитал* треба да биде приоритетна акција на секое претпријатие. Колку е подостапна стратегијата на вработените, толку е поголемо разбирањето на вредноста на нивниот придонес. Кога вработениот се вреднува, истиот се мотивира за изнаоѓање на нови и иновативни решенија, истовремено придонесувајќи во процесот на стратегиско планирање со поставување на прагматични предвидувања и цели.
- *Постоењето на јасни одговорности за стратегијата* на секое ниво во организацијата овозможува поголемо разбирање на индивидуалните цели во управувањето и го забрзува темпото на донесување на одлуките.
- *Интелектуален капитал* и неговото правилно искористување, во голема мера придонесува за успешно креирање на стратегијата. Креирањето на стратегијата поттикнува споделување на знаење. Земајќи ги предвид деталните бизнис процеси, стандардите за цена,

²² TNS Business Solutions UK "Dinamic Strategy Management", достапно на <http://www.top-consultant.com/articles/dynamic%20strategy%20management.pdf>

време и квалитет, човечките и ИТ ресурси, се обезбедува поголема референца за континуирано подобрување и идни иницијативи.

- *Интегрирана бизнис платформа* е многу важен фактор во стратегијата. Сите бизнис алатки се создадени за многу тесен збир на спецификации, а секоја бизнис платформа се фокусира на стратегијата за управување. Така, се овозможува различните концепти на управување да бидат дел од работните процеси на организацијата.

Од значење за организациите е да не бидат ограничени на една функционална област, туку да ги искористат различните пристапи и да ги применат алатките, создавајќи вредност која го отсликува очекуваниот деловен резултат.

III. Влијанието на современите трендови врз конкурентноста на организациската стратегија

3. Глобални предизвици на стратегијата

3.1. Влијанието на промените и нивната природа врз ефикасноста на стратегијата

Со оглед на потребата од поголема динамика што ја бара новата парадигма, следењето на ограничен и застарен пристап повеќе не е доволен. Со стратегиите кои водат само до реплицирање на веќе постигнати резултати или рекреирање на веќе постигнатите успеси, се пропуштаат вредни можности во однос на менувањето на конкурентната средина. Со тоа подеднакво се пропушта можноста да се намалат деловните ризици и да се избегне бизнис загубата.

Затоа, претпријатијата при креирање на стратегијата сè повеќе се насочени кон искористување на идентификуваните слабости на конкуренцијата. Основна цел на секоја организација е да постигне супериорни перформанси во однос на конкуренцијата преку дефинираната стратегија. Клучните критериуми за извршување кои зависат од способноста на претпријатието да создаде супериорна вредност, овозможуваат тоа да дејствува побрзо од конкурентите. При тоа, стратезите пристапуваат кон добра стратешката формулација што ја осигурува бизнис предноста, каде производот ги задоволува потребите на пазарот во контекст на понудата како конкурент.

Како што се менува бизнис средината, од суштинско значење е способноста на организацијата да биде во чекор со промените. Затоа, претпријатието треба²³:

- Да ги идентификува новите пазари и можности;
- Да ги идентификува опасностите и проблемите;
- Да ја идентификува секоја потреба за промена.

²³ Rajat Kanti Baisya: Winning Strategies for Business: Chapter I Strategy Development Process-Basic Approach, "Strategic Management-Basic Approach", SAGE Publications, Ltd, London, United Kingdom, 2010, p.7.

Комплексната природа и притисокот на бизнисот често бара да се преобликува процесот и содржината на стратегијата. Ова ја истакнува потребата од јасно поставување на приоритетите во светот на навидум бескраен избор. Поради тоа, еден поширок збир на поединци во рамките на организацијата партиципираат во процесот на создавање и имплементирање на стратегијата. На тој начин, во стратешката дијагноза, дизајн и имплементација се овозможува да се утврдат јасни и едноставни мерки за успехот, технолошкиот потенцијал и можностите за бизнис.

3.1.1. Редефинирање на стратешката насока на претпријатието како одговор на предизвиците на новата парадигма

Предизвиците на новата парадигма водат кон редефинирање на стратешката насока на претпријатието. Промените на пазарот го поттикнуваат развојот на висококонкурентна глобална економија, во која настаните се непредвидливи и многу брзо се менуваат. Тие имаат значајно влијание врз менаџментот кој делува во насока на развој и имплементација на стратегија која мора брзо да се прилагоди на условите и да обезбеди опстанок на пазарот. Со тоа се наметнува потребата од креирање на стратегија која ќе одговори на потребите на пазарот и влијанието на конкуренцијата.

Бизнисите често работат надвор од речиси секоја димензија на деловното опкружување и основните парадигми, сè со цел донесување на нов приод кон стратегијата и остварување на очекуваниот краен резултат. Модели и методи кои се користеле претходно, за многу од организациите не функционираат денес. Како резултат на постоењето на свет на постојани турбуленции, брз развој на глобалната конкуренција, пазарните промени, сложеноста на потрошувачите, консолидација на снабдувачите, брз проток на информации и развој на технологијата, се засилува потребата за редефинирање на начинот на работење, продавање, купување, комуникација и натпревар помеѓу конкурентите. Отворените глобални пазари вршат сè поголем притисок за создавање на сеизмички економски настани. Конкурентните цели водени од драматични промени, брзата еволуација и

трансформација, во најголема мера ги рedefинираат потребите на стратегијата на повеќето нивоа на бизнисот²⁴.

Многу од стратегиите не се во чекор со промените и барањата на новата парадигма. Денес, бизнисите се соочуваат со класични предизвици за перформансите, растот и квалитетот во една посложена, преполна и поконкурентна средина. Во исто време се предмет на нови притисоци во однос на адаптирањето на новите промени, трендови и динамика кои внатрешно и надворешно имаат влијание врз бизнисот. Затоа, големите промени во деловното опкружување ја нагласуваат потребата од рedefинирање на стратегиската насока, за да се постават повеќе амбициозни цели на бизнисот и да се овозможи организацијата да постигне конкурентска предност на соодветно ниво. Увидот на стратегијата и нејзината улога во бизнисот придонесува да се утврди фактот и за неуспешноста на претпријатијата во поглед на намерата за целосно прилагодување на новата парадигма или спроведување на потребните промени, согласно новиот поредок на конкурентноста. Главниот предизвик е дизајнирање и имплементирање на ефикасна стратегија за создавање на конкурентска предност преку зголемување на профитот, инвестициите и уделот на пазарот.

3.2. Создавање на максимална вредност базирана на креативноста на менаџментот (раководното тело)

Креативноста е од суштинско значење за создавање на максимална вредност на претпријатието. Напредокот на креативното размислување сè повеќе се поддржува во текот на целокупниот процес на стратегија. Раководството кое се состои од инспиративни лидери ги охрабруваат поединците да го дадат својот максимум, дури и ако тоа значи предизвик за менување на веќе поставените практики. Поставувањето и одржувањето на визиите, брзата адаптација и континуиран развој на активностите, создаваат иницијатива за преземање на нови ризици и можности за позитивни промени.

²⁴Mark Daniell: Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", Book One - Recovering the Lost Art of Strategy, Palgrave Macmillan, New York, 2004.

Соочувајќи се со предизвиците за поставување и остварување на повеќе амбициозни стратегиски цели, користењето на новите алатки и искуствата од минатото имаат важна улога во постигнувањето на конкурентска предност. Доследната примена на успешен стратегиски пристап овозможува долгорочна перспектива на деловните резултати и продуктивен развој на бизнисот.

Една од најчестите причини за систематско потфрлање во процесот на стратегијата во однос на обидот да се промени насоката на бизнисот е во веќе применетите (или претходно применуваните) стратегии и стратегиски приоди, кои ги отежнуваат силите за спроведување на потребните промени. Затоа, преку подобро разбирање на стратегијата се овозможува создавање на нови вредности, нови пристапи и побогат збир на концепти кои понатаму позитивно се рефлектираат на имплементацијата на процесот.

Со цел да се искористат можностите за правилно управување со процесот на стратегијата, раководството ги воспоставува и спроведува потребните стандарди за да овозможи имплементирање на процесот врз основа на резултатите кои што се очекуваат²⁵. Овде, од големо значење се вработените, начинот на кој се раководи со организацијата и начинот на кој се остварува комуникацијата, како клучни точки при примена на различните методи. Градењето на тимови ја истакнува исплатливоста на напорите преку постигнување на исклучителни резултати. Воедно, поддршката и мотивацијата на вработените преку стратешки иницијативи ја прават успешната имплементација на процесот видлива во конечниот резултат. Исто така, квалитетот на методите за управување овозможува одржување и подобрување на тековната стратегија преку спроведените стратешки иницијативи.

Креативноста на бизнис лидерите ја одразува вредноста на концептуалното размислување. Некои промени се иницирани од желбата да се отфрлат застарените пристапи кои можат да поттикнат прашања од различна природа. Затоа, сопствениците, менаџерите и планерите на современиот бизнис пристапуваат кон релевантен модел приспособен на конкурентната околина, кој што води до далеку подобри оперативни резултати, квалитет во

²⁵ Soren Lyngso: Agile Strategy Management: "Techniques for Continuous Alignment and Improvement", Strategy Quality and Strategy Success, Taylor & Francis Group, LLC.

работењето, намален ризик, реализирање на нови и аспиративни визии во иднина.

Постојат неограничени начини за подобрување, креирање, барање на нови можности, ресетирање на насоката и приоритетите на бизнисот. Примената на принципите на динамичен систем и научното разбирање на ризикот и можностите се клучните концепти кои водат до креативен пристап, како одговор на бизнис предизвиците во поглед на различните критични точки во процесот на стратегијата. Затоа, потребно е да се обезбеди континуиран квалитет на целокупниот процес. Максимизирањето на тој квалитет во секоја фаза од програмата на стратегијата ја зголемува вредноста на практиките во однос на пристапот кон стратегијата. Зголемувањето на ефикасноста во секоја фаза на процесот има силно влијание врз постигнување на целокупниот ефект и множење на придобивките. Секоја нова информација има значаен придонес во предвидувањето и утврдувањето на можностите кои водат до нова перспектива за вистинскиот потенцијал на бизнисот. Тоа се однесува и на сите оние средства кои можат да се вклучат во стратегијата, а претходно не се земени предвид или не биле дел од самиот тој процес, но се сметаат за корисни.

Стратегијата подразбира процес на поставување на долгорочните цели на организацијата во согласност со донесените одлуки за преземање на активностите и алоцирање на ресурсите неопходни за извршување на дадената цел. Овде се истакнува значењето и улогата на стратегискиот менаџмент во определувањето на насоката, развојот на планот, идентификацијата на ресурсите и средствата кои ги одржуваат растот и конкурентноста на претпријатието. Стратегискиот менаџмент преку активностите за создавање на вредност, обезбедува висококвалитетно производство и е важен фактор за зачувување на угледот и услугата на организацијата²⁶.

²⁶Howard Thomas, Richard R. Smith & Fermin Diez: Human Capital and Global Business Strategy, Cambridge University Press, Cambridge University, United Kingdom, 2013.

Менаџерите ги утврдуваат празнините во позначајните области на работење со цел да ја подобрат конкурентската предност, како и да овозможат искористување на потенцијалот на претпријатието. Со оглед на стручната и флексибилна примена на вештините и способностите во целокупниот процес на стратегијата, се овозможува и реализирање на целосниот потенцијал. Улогата на менаџерот е под постојан притисок да се менува и да се прилагодува на барањата на внатрешните и надворешните учесници во бизнисот. Сепак, соодветниот пристап кон стратегијата, како и целосното разбирање на организациските намери при креирање и спроведување на стратегијата, го создава моделот преку кој раководството дава одговор на бизнис амбициите. Затоа, секој менаџер е насочен, пред сè, кон интегрирање на стратегијата, структурата, способноста, стилот и оперативните принципи, со цел создавање на вредност на претпријатието. Воедно, напорот за постигнување на максимална корист и успешна акција води кон создавање на највисока стапка на враќање на инвестицијата во рамки на стратегиската програма.

3.3. Зголемена потреба од интеграција на процесот и содржината

Успешната реализацијата на стратегијата се темели на интегрираната природа на процесот и содржината. Една од причините поради кои традиционалните алатки ја изгубиле својата вредност е прекиот на врската помеѓу процесот и планирањето преку управувањето. Со тоа се оневозможува стратегијата да се постави со користење на модели и форми кои обезбедуваат правилен тек на процесот. Но, сепак, преку реинтеграција на пристапот кон стратегијата, менаџерите се во можност да ги надминат ограничувањата од минатото. Со отфрлање на стариот, статичен или линеарен пристап, се подобрува перспективата и се овозможува подобро разбирање на текот на настаните. Таквата цел се однесува на предвидување на промените и препознавање на ризиците кои ги носат, а од друга страна, овозможува да се искористат можностите.

Лидерот кој пристапува кон целосно интегриран пристап, во конечниот резултат осигурува целосен збир на позитивни поединечни дејствија,

заеднички цели и целосно поддржан стратегиски план. Ваквиот исход, единствено е можен преку интегрирање на процесот и содржината на стратегијата, што претставува и енормна сила за профитабилна промена на целиот бизнис²⁷.

Интеграцијата на содржината и процесот се базира на стратегија која е дизајнирана на начин да генерира нови цели и иновативни решенија. Бидејќи, брзите промени бараат и брзо прилагодување на стратегиските одлуки, тоа значи дека целите за успех се движат од оптимална стратегија кон повешт процес на стратегија. Стратегиските одлуки не се делегираат само од страна на врвниот менаџмент, туку тој, како стратегиски архитект, дизајнер и координатор на процесот, ги вклучува вработените од различните нивоа во рамки на организациската структура. Затоа, одлуките во една организација сè почесто се радикално децентрализирани. И покрај ваквото поместување кон децентрализација, истражувањата и практиките упатуваат на постоечката тенденција на стратегискиот менаџмент за потенцирање на порационални аспекти на стратегиските одлуки кои се фокусирани на најдобрите можни економски решенија. Ова ја истакнува врската помеѓу процесот и содржината, каде правилно дизајнираната стратегија ги вклучува оперативните чекори и процедури кои овозможуваат организацијата да функционира успешно во пракса, остварувајќи резултат согласно аспектите на пазарот.

3.4. Значењето на човечкиот капитал во деловната стратегија

Човечкиот капитал е клучната алатка за создавање на деловната стратегија. Ниту една индустрија не може да преживее доколку не биде управувана за да функционира на правилен начин. Сè посилна е улогата на човечкиот капитал во развојот на глобалните бизнис стратегии. Со тоа се нагласува и потребата на бизнис лидерите да ги познаваат основните елементи на човечкиот капитал во дадена организација. Ефикасноста и потенцијалот на вработените во организацијата, културата, структурата и

²⁷ Mark Daniell: Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", Book One - Recovering the Lost Art of Strategy, Palgrave Macmillan, New York, 2004.

промените, се од суштинско значење за стратегиско учење и континуирана евалуација, со цел стратешко позиционирање на претпријатието²⁸.

Стратегијата ја изразува праксата на стратегиските намери и аспирации преку иновации, промена и зајакнување на ресурсите и развојот на нови вештини. Таа се формулира и спроведува преку процес на планирање и стратегиска анализа, збир на цели, извршување на креираната политика за остварување на стратегиските цели итн. Добрата стратегија не ја подразбира само крајната цел, т.е постигнување на силна конкурентска предност, таа, исто така, го подразбира начинот на кој се врши процесот за да се оствари конкурентската визија. Затоа, процесот на имплементација мора внимателно да се усогласи со формулирањето на процесот на стратегија, со цел да се постигне очекуваниот резултат.

Начинот на кој се искористува човечкиот капитал во организацијата создава потенцијал за воведување на нови надлежности и нови техники за подобрување на брзината со која претпријатието се движи на пазарот. Имено, познато е дека вработените кои располагаат со висок фонд на знаења и вештини, стекнати низ редовно образование и постојано усовршување преку бројните форми на тренинг низ работа, се способни за пократко време да создадат не само поголем број производи и услуги, туку и производи и услуги со многу повисок квалитет²⁹. На тој начин се поттикнуваат иновациите, претпријатието подобро се прилагодува на конкурентската средина, се овозможува конзистентност на перформансите и создавање глобален принцип на размислување.

Предност на пазарот имаат организациите кои располагаат со врвни менаџери кои имаат јасна визија да го насочат работењето и да обезбедат лидерска позиција, и кои имаат способност да ги постават целите знаејќи ги границите во однос на тоа што е организацијата и до каде може да оди нејзиниот развој. Таквиот тип на менаџер точно знае како да ја постави стратегијата на претпријатието, од една страна, и како да ги насочи

²⁸Howard Thomas, Richard R. Smith & Fermin Diez: Human Capital and Global Business Strategy, Cambridge University Press, Cambridge University, United Kingdom, 2013.

²⁹Д-р Таки Фити: Макроекономија: „Основи на макроекономијата“, Глава 3 Економски раст и продуктивност, „Фактори што ја детерминираат продуктивноста (Човечки капитал)“, Економски факултет, Скопје, 2004, стр.75.

вработените кон постигнување на стратегиската цел, од друга страна. На тој начин, вработените се мотивирани и ги извршуваат работните задачи, истовремено прилагодувајќи се на промените во технологијата, производите, културата и менаџерските одлуки или надлежности.

Менаџерите и вработените мора да функционираат како една целина и покрај тоа што постои поделба во одговорностите при извршување на работните задачи и авторитетот за донесување на одлуки. Поголемото партиципирање во работењето од страна на сите вработени резултира со зголемување на продуктивноста, зголемување на способноста, создавање на консензус, одржување на поголемо ниво на доверба, поголема мотивацијата и придонес за подобрување на ефикасноста и иновацијата.

Во процесот на спроведување на стратегијата, организацијата развива соодветен процес на управување со вработените. На тој начин се овозможува организацијата да ги има вистинските луѓе, на вистинското место, во вистинското време. Покрај останатите предвидени активности во организацијата, од особено значење се активностите со кои се обликува нејзиното функционирање, бидејќи вработените се клучните учесници во процесот.

Овде ќе истакнеме пример од литературата, за компанијата на Semler. Всушност, компанијата на Semler е еден од примерите како да се постави процесот на стратегија преку управување, што создава вредност за вработените и за организацијата како целина. Така, Ricardo Semler, бразилски бизнисмен, ја има променето стратегијата за вработување преку трансформација на неговата бизнис компанија Semko во профитабилна и иновативна корпорација со примена на агресивна политика и постапка при вработување, кои го одразуваат менувањето на работните навики. Semler го застапува гледиштето за тоа дека луѓето се вредни и уникатни, и дека можат да учествуваат и да придонесат во заедницата, да се изразат преку хоби и други активности и да поседуваат знаење и потенцијал. Меѓутоа, тие на работа често се третирали како робови. Затоа тој се фокусирал на изнаоѓање начин на кој се признава, почитува, наградува и ослободува неговиот работник. За него

одговорот не бил во зајакнување на постоечката структура, туку во еден радикален пристап кој помага во поставувањето на насоката на бизнисот.

Зголемувањето на флексибилноста бара вработените да поседуваат различни способности кои се потребни не само за извршување на поставените задачи, туку и за нивоата на кои работат³⁰. Тоа значи дека вработените мора да бидат подготвени да ги унапредуваат постоечките вештини и да развиваат нови. Со цел стратегијата да се имплементира во вистинска насока, раководната структура мора да има способност за брзо учење и напредок, да се прилагодува, фокусира и правилно да ги координира различните активности. Воедно, потребно е стратегиските одлуки да се прилагодат на вредностите и стремежите на вработените кои се водени од високообучени, интелектуални раководни професионалци кои ја разбираат нивната лична вредност и придонесот во организацијата.

Предизвикот на стратегијата со која се обликува функционирањето на организацијата преку начинот на управување со вработените, опфаќа: подобрување на продуктивноста (преку обука и тренинг на вработените на сите нивоа), поддршка на знаење, континуирано усовршување, набљудување, вреднување, размена на информации (со цел подобрување на ефикасноста и флексибилност), генерирање на нови профитабилни идеи и вреднување на потрошувачите. Исто така, од суштинско значење е донесување на ефикасни стратегиски одлуки кои се базираат на предвидување, имајќи ги предвид вештините и способностите на луѓето кои се потребни за создавање на нови извори на вредности за потрошувачите, кои се уникатни и тешко се реплицираат.

³⁰ Jeremy Kourdi: The Economist: Business Strategy: "A Guide to Effective Decision – making", Part 1- The forces at work, "Social, cultural and commercial forces (Changing Patterns of Employment: Ricardo Semler and Semco)", The Economist Newspaper Ltd. 2003.

IV. Концепт на моделите на стратегијата

4. Еволуција на моделите

Развојот и примената на моделите во рамки на конкурентната економија и сложениот меѓународен пазар, во голема мера го диктира пристапот кон корпоративната профитабилност. Моделите придонесуваат во постигнувањето на очекуваниот раст и остварување на посакуваниот резултат. Секој бизнис тежнее кон зголемување на способноста да се прилагоди на различните услови во современата глобална и турбулентна средина и да ги оствари поставените цели. Така, преку соодветната примена на моделите, претпријатието создава диференцирани перформанси на пазарот, каде поуспешно ја имплементира дефинираната стратегија.

И покрај тоа што стратегијата е поддржана со визија, мисија, цели и насоки, таа често осцилира помеѓу поставената цел и извршувањето на тековната активност. Затоа, потребно е да се пристапи кон примена на модели кои се насочени кон стратешки промени и кои позитивно се одразуваат на организацијата³¹.

Повеќето од организациите успешно ги остваруваат своите цели, односно, ги постигнуваат очекуваните резултати на пазарот на една конзистентна основа. Станува збор за организации каде стратегијата се извршува со постојано ревидирање на резултатите и достигнувањата, на начин на кој се олеснува извршувањето на процесот и се одредува вистинската насока кон дефинираната цел. Исто така, со елиминирање на пропустите во една или повеќе области на делување, организациите пристапуваат кон избор на најдобар модел кој претставува ефикасна рамка на стратегијата. Затоа, начинот на кој што се организира стратегијата е од клучно значење за стратегиската и корпоративната иднина.

³¹ Paula Jarzabkowski: Strategy as a practice: "An Activity-Based Approach", Part I: Defining and theoretically locating an activity-based view, 1. Core Social Theory Themes in Strategy as Practice, SAGE Publications, London, 2005.

Во фокусот на истражувањето, како најзначајни модели кои стимулираат корисно стратегиско размислување и создавање на креативни тактички идеи се следните:

- 3"C" Модел;
- „Модел на пет сили“ на Мајкл Портер;
- Модел 7 "S" на McKinsey;
- SWOT анализа како модел во создавањето на стратегија за конкурентска предност.

Секој од моделите содржи својствени предности, што овозможува стратешки увид на состојбата и моделирање на процесот во определен временски интервал. За да можат правилно да се разберат активностите кои треба да се преземат и извршат во организацијата, потребно е добро да се анализира содржината на секој од водечките модели. Потенцијалната вредност што произлегува од разбирањето на изворот, процесот и целта, води кон еден посовремен пристап на стратегијата.

4.1. 3"C" Модел

Процесот на стратегија се дефинира строго во границите на бизнисот со цел да се донесат одлуки кои се однесуваат на стратегиските деловни единици, инвестициите, процесот на реконструирање и управување со конкуренцијата. За таа цел е генериран моделот 3"C"³², во кој се содржани следните *три компоненти*³³ : *трошоци, потрошувачи и конкуренти* (конкурентни претпријатија).

Првата компонента од моделот 3"C", односно *трошоците*, се однесува на природата на економската активност во рамките на едно претпријатие (организациски субјект).

³² **3"C"** (*costs, customers, competitors*).

³³ Mark Daniell: Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", Chapter I - The Evolution of Business Strategy, "The 3C's Model", Palgrave Macmillan, New York, 2004, p.16.

Втората компонента од моделот 3"С" се *потрошувачите*. Целокупниот бизнис систем на организацијата е одговорен за идентификување и задоволување на потребите и очекувањата на потрошувачите.

Третата компонента од моделот на 3"С" се *конкурентите*, односно конкурентните претпријатија. Станува збор за релевантен збир на организациски субјекти кои работат при исти можности во рамките на дефинираниот пазар.

Првата компонента обезбедува информации во рамки на претпријатието, односно информации важни за внатрешната активност на претпријатието, додека, пак, останатите две компоненти обезбедуваат информации за надворешните услови на пазарот на кој претпријатието конкурира.

Денес, најпознат е 3"С" моделот на Kenichi Ohmae, кој овозможува претпријатијата да креираат успешна бизнис стратегија. Ohmae упатува на трите клучни фактори за постигнување на успех³⁴. Тој е еден од водечките бизнис и корпоративни стратегии, кој по презентирањето и имплементацијата на моделот во повеќе организации, се стекнал со прекарот „*Мистер Стратегија*“.

За да се создаде успешна деловна стратегија, потребно е да се вклучат следните три фактори³⁵:

Корпорација – Corporation

Купувач/Клиент – Customer

Конкуренција – Competitors

Корпорација: На корпорацијата и е неопходна стратегија за да ја зајакне својата позиција и својата структура во однос на конкуренцијата.

Купувачи: Купувачите се основа за секоја стратегија. Компанијата што вистински се грижи за своите купувачи, привлекува и нови инвеститори. Со цел

³⁴ Toolshero explore business and science, Strategy, 3C model (Ohmae), достапно на <http://www.toolshero.com/strategy/3c-model-ohmae/>

³⁵ Grid.mk, „3C“ бизнис модел за успешна бизнис стратегија, достапно на <http://grid.mk/read/news/506358886/5403152/3s-biznis-model-za-uspeshna-biznis-strategija>

да се разберат различните потреби на потрошувачите, претпријатијата пристапуваат кон сегментирање.

Конкуренција: Стратегијата која во својата основа ги има конкурентите, резултира со успешна имплементација. Секое претпријатие треба да води сметка за својата конкуренција, постојано да ја следи како таа напредува, да ги анализира нејзините силни страни и постојано да ја подобрува својата позиција на пазарот.

Основна цел на 3"С" моделот е да овозможи стратегиски пристап кон факторите кои се неопходни за успешен бизнис процес. Така, во однос на примената на моделот од особено значење е да се разбере пазарната позиција на конкурентот, како и колку истиот се разликува од останатите претпријатија.

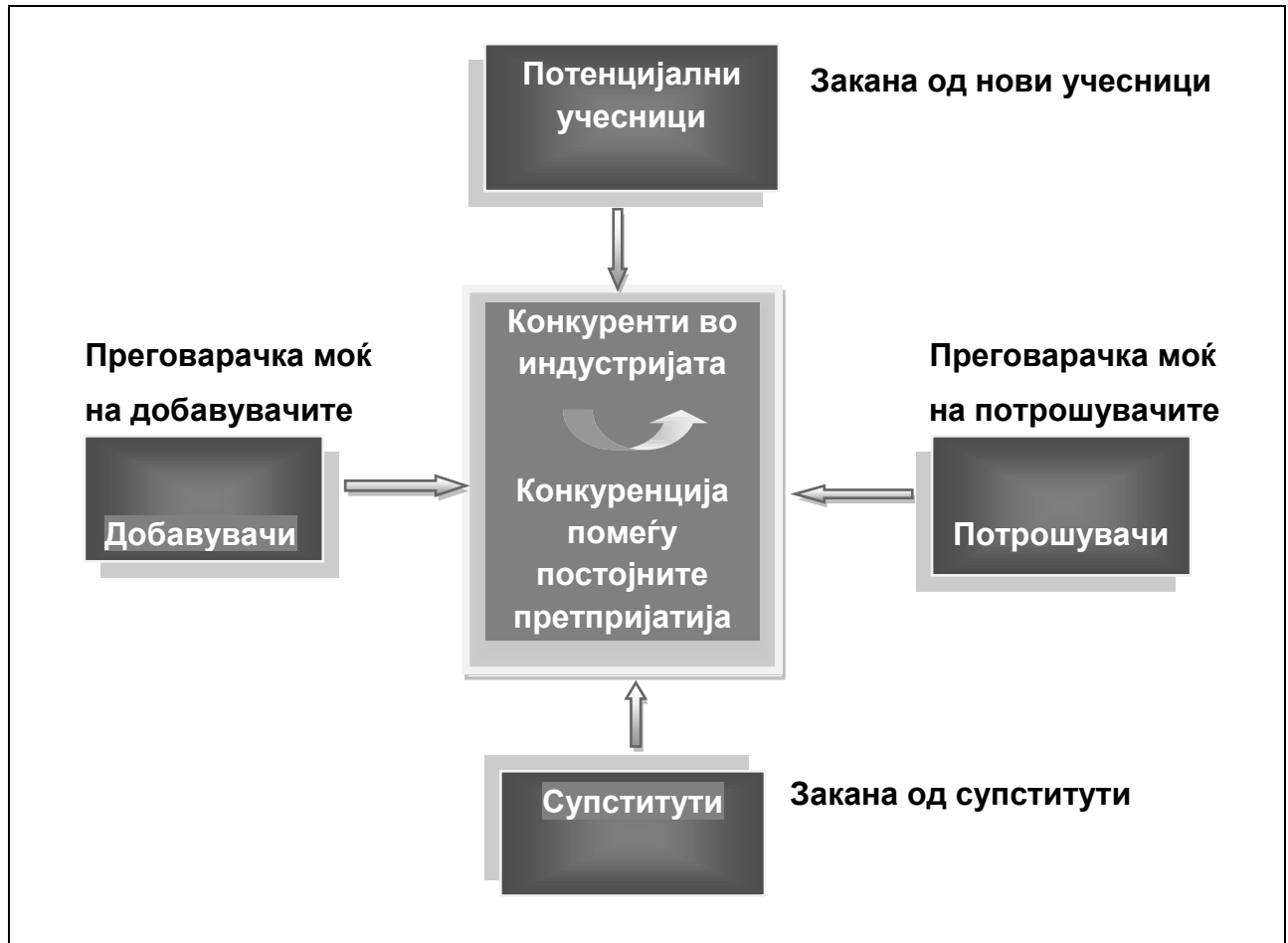
4.2. „Модел на пет сили“ на Мајкл Портер

Како еден од најпознатите модели кој е значаен за менаџментот во поглед на организирањето и водењето на бизнисот е „Моделот на петте сили“ на Мајкл Портер. Станува збор за модел кој им овозможува на менаџерите правилно да се соочат со одредени сили од надворешната деловна средина. Портер идентификува пет клучни фактори кои претставуваат закана за секоја организација, како резултат на нивното директно влијание врз профитот на истите тие организации кои се натпреваруваат во рамките на една индустрија или гранка³⁶.

Состојбата на конкурентите во рамки на една индустрија/сектор кои зависат од петте основни сили на конкурентноста е прикажана на Слика 4. Заедничката моќ на овие сили го одредува максималниот потенцијал за профит во рамки на секторот. Потенцијалот за профит се мери преку способноста за долгорочно враќање на инвестираниот капитал. Секоја индустрија поседува суштински разлики во однос на својот максимален потенцијал за профит,

³⁶ Бизнис 101, Маркетинг истражување: „Модел на 5 сили“, објавено од Проф. Ѓорѓи Г. Рафајловски. Достапно на <http://biznis101.com/planiraj-biznis/marketing-istrazhuvanje/248-model-na-5-sili.html>

бидејќи постои разлика во заедничката моќ на силите. Оттука, јасна е разликата во однос на потенцијалот помеѓу индустриите.



Слика 4: Сили што ја движат конкурентноста во секторот³⁷

Figure 4: Forces Driving Industry Competition

Од прикажаното на Слика 4, може да се заклучи дека петте сили на конкурентноста наоѓаат примена во истражувањата на индустриската конкурентност и обезбедуваат основа за анализа на индустрискиот сектор.

³⁷Michael E. Porter: Competitive Strategy: "Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (with a new introduction), Part I General Analytical Techniques, Chapter1 The Structural Analysis of Industries, The Free Press, Simon & Schuster Inc., New York, 1998, p.4.

Во продолжение, објаснети се карактеристиките на секоја од водечките сили:

- *Конкуренцијата помеѓу постојните претпријатија, односно степенот на конкуренција во рамки на една индустрија (гранка).* Претпријатијата кои се обидуваат да ја подобрат сопствената позиција во одредена гранка или дејност, ја интензивираат конкурентноста помеѓу нив. Колку повеќе претпријатијата се натпреваруваат меѓусебно со цел да стекнат и задржат поголем број на потрошувачи (на пример, преку намалување на цените на нивните производи или постоење на посилен маркетинг), толку е пониско нивото на профит во индустријата (во овој случај, ниските цени ќе значат мал профит).
- *Закана (бариири) за влез на нови конкуренти/учесници.* Колку е полесен влезот на нови конкуренти во одредена гранка на бизнисот (на пример, доколку бариерите за влез во една индустрија, како што е лојалноста спрема одреден бренд, резултираат со мали можности), толку е поголема веројатноста дека цените и профитот ќе бидат пониски. Неколку фактори придонесуваат за зголемување на бариерите за влез, вклучувајќи ги:
 - *економиите од обем*, ја утврдуваат минималната големина на која претпријатието може ефикасно да функционира;
 - *капиталните барања/инвестиции*, односно потребниот капитал за влез во индустријата;
 - *високодиференцирани производи*, чија што уникатност ги зголемува бариерите за влез преку патенти, авторските права, сопственото знаење и приврзаноста кон определена марка;
 - *променливите трошоци*, кои се екстра трошоци за промена или ориентација кон нов производ како бариери за новите учесници;
 - *пристап до каналите за дистрибуција*, каде бариерите за влез се трошоците за основање на нов дистрибутивен систем за новите производи;
 - *владина политика*, при што владата преку внатрешна и надворешна политика создава или отстранува бариери за влез. Во однос на внатрешната политика, секое склучување на договор со

владата ги намалува можностите за влез во индустријата и конкуренцијата, односно го ограничува бројот на нови учесници и ја контролира конкуренцијата во соодветната гранка. Од аспект на надворешната политика, пак, влезот на странските пазари, било како продавач или производител, може да биде под рестрикција на владината политика. Со цел заштита на домашните компании, владата може да постави рестрикции за странските конкуренти и нивното работење во земјата-домаќин;

- *други трошочни неповолности* се поврзани со недостатокот на знаење на потенцијалните нови организации, а кое што знаење го поседуваат веќе постоечките. Овде акцентот е ставен на времето и способностите кои им се потребни на новите конкуренти за стекнување на знаење и искуство и совладување на определени вештини, со цел избегнување или намалување на проблемите и пречките при влезот³⁸.
- *Преговарачка моќ на добавувачите.* Доколку бројот на добавувачи е помал за одредено производство, во тој случај тие можат да ги диктираат цените чиј што резултат ќе даде помал профит за производителите.
- *Преговарачка моќ на потрошувачите.* Доколку потрошувачите влијаат врз намалувањето на цената на производот, тогаш производителите ќе остварат низок профит, со што се намалува стапката на враќање на инвестираниот капитал.
- *Закана од супституција.* Постоењето на супститути (соодветна замена на даден производ) во една бизнис гранка, резултира со одржување на релативно низок профит на подолгорочно ниво. И покрај постоењето на супституиран производ кој ја намалува можноста за обид на конкурентите да ја зголемат цената за истиот, конкуренцијата може да бележи значаен пораст.

Петте сили на конкурентноста даваат одлична дијагноза за создавање на конкурентска стратегија на одреден пазар. Затоа, од клучно значење е да се

³⁸ Д-р Благоја Ѓорѓијовски и Д-р Димитар Бојаџиоски: Теорија на организација: Глава 4 „Организациска околина“, Карактеристики на основните сектори, *Индустриски сектор*, Економски факултет, Скопје, 2003, стр.143-145.

истражи секоја сила посебно и да се согледа нивното заедничко влијание врз конкурентноста. Стратегијата е поделотворна доколку не е под големи конкурентските притисоци, доколку претпријатието е непрекинато и успешно заштитено од притисоците и доколку минува низ чести промени и создава нови модели за конкурентска предност³⁹. Воедно, со правилно управување на процесот на конкурентната стратегија и познавање на домашната или меѓународната индустрија, претпријатијата создаваат конкурентни перформанси на пазарот.

Со своите корени во индустриската економија, „Моделот на петте сили“ ги комбинира перспективите на структурата и содржината на стратегијата во еден координиран однос со правилата на конкуренција и силите на промена⁴⁰. Со примена на ваквиот модел, ефективниот стратег е во можност да пристапи кон информации кои се од значење за успешноста на стратегиската акција на дефинираниот пазар.

4.3. Модел 7 "S" на McKinsey

Моделот 7 "S"⁴¹ на McKinsey има најзначаен придонес во зајакнување на ефикасноста на организацијата. Развиен е во почетокот на 1980-тата година, од страна на менаџерите Tom Peters и Robert Waterman, кои работеле во консултантската фирма McKinsey & Company⁴². Моделот 7 "S" претставува сеопфатна рамка која обезбедува специфична насока на стратегијата. Основна карактеристика се седумте внатрешни аспекти на организацијата, чие усогласување го дава посакуваниот резултат и успех. Правилното разбирање и примена на компонентите на моделот води кон создавање на прецизна и темелна стратегија.

³⁹ Miloljub Albijanić: Strategijski Menadžment: *Elementi Strategije*, Strategija Konkurentnosti, "Porterov model pet sila", Privatni Akreditovani Univerzitet Singidunum, Beograd, str.75.

⁴⁰ MarkDaniell: Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", Chapter I - The Evolution of Business Strategy, "The 5 forces Model", Palgrave Macmillan, New York, 2004.

⁴¹ 7 "S" (Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills, Style, Shared values).

⁴² Mind Tools Ltd, Essential skills for an excellent career, "The McKinsey 7S Framework" - Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony. Достапно на http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

Основните елементи на Моделот 7 "S" на McKinsey се⁴³:

1. *Стратегија*, која опфаќа мерки и активности кои треба да се преземат и спроведат во насока на реализирање на поставените цели. Кохерентните одлуки и дејствија се преземаат со цел да се создаде релативна предност во однос на конкурентите и да се подобрат односите со потрошувачите;
2. *Структура*, која се рефлектира преку организациската структура каде се вклучени оперативните пристапи со појасни работни задачи, улоги и одговорности во рамки на корпоративната хиерархија;
3. *Системи*, кои означуваат постапки, процеси и активности со кои се овозможува тековното работење на организацијата. Системите на планирање, известување, анализа, квалитет, комуникација и сл., потребно е да бидат поставени во согласност со генералната стратегија;
4. *Вработените*, всушност, се луѓето кои ја сочинуваат организацијата, индивидуално и колективно. Тука се опфатени два аспекта. Првиот аспект ги опфаќа формалните програми за обука, системите на оценување и начините на плаќање, додека, вториот аспект се однесува на мотивацијата, ставовите, моралот, однесувањето;
5. *Вештините* ги означуваат способностите и капацитетот на вработените. Доколку организацијата располага со вработени кои поседуваат различни вештини, во тој случај се намалува потребата за соработници, а од друга страна, работата поефикасно се извршува;
6. *Стилот* го означува однесувањето на раководното тело во организацијата. Одлуките, приоритетите, однесувањето и симболичките аспекти на културата ја сочинуваат рамката на бизнис актите во соодветните околности;
7. *Заеднички вредности* претставуваат микс на експлицитни и имплицитни вредности и цели. Заедничките цели и вредностите кои ги обединуваат вработените во дадена организација, ја изразуваат културата на организацијата.

⁴³Mark Daniell: Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", Chapter I - The Evolution of Business Strategy, "The 7S's Model", Palgrave Macmillan, New York, 2004, p. 23.

Според истражувањата на Richard T. Pascale и Anthony G. Athos за стилите на менаџмент во Јапонија и САД, преку анализа на моделот 7 "S" на McKinsey, извршена е поделба на варијаблите на моделот во две групи: тврдо "S" и меко "S". Така, моделот 7 "S" на McKinsey претставува симбиоза на овие две варијабли, каде тврдото "S" е повеќе институционално и неперсонално и ги опфаќа: стратегијата, структурата и системите. Спротивно на ова, мекото "S" повеќе ги разгледува човечките вредности и интерперсоналните односи, каде припаѓаат: вработените (целта е да се располага со вистински луѓе кои ќе ги извршат работните задачи), вештините (обука и развој на вработените за правилно извршување на активностите), стилот (начинот на однесување на менаџментот на секое ниво во рамки на организацијата) и вредностите. Главниот инструмент на нивното истражување вклучува интервју и набљудување со цел анализа на стилите на директорите во САД и Јапонија. Според анализата утврдено е дека менаџментот во двете земји е многу сличен во однос на тврдите "S", но и дека Јапонија покажува одредени предности во однос на меките "S". Јапонскиот менаџер, преку комуникацијата со вработените, научил како да го отстрани најголемиот дел од неизвесноста, индиректноста, меѓузависноста, несигурноста, имплицитните пораки и менаџментот на самиот процес, наспроти американскиот образец на менаџмент кој се стреми кон тотална отвореност, експлицитност и директност, со цел да ги минимизира неизвесноста и несигурноста⁴⁴.

⁴⁴ Д-р Љубомир Дракулески: Меѓународен менаџмент, Дел 1 Стратегиски аспекти на меѓународниот менаџмент, „Извршување на меѓународната стратегија“, Економски факултет, Скопје, 2002, стр.85.

4.4. SWOT анализа како модел во создавањето на стратегија за конкурентска предност

Целокупната проценка на компанијата во поглед на нејзините предности, слабости, можности и закани е позната како SWOT анализа. SWOT анализата е развиена од страна на Ken Andrews во 1970-тата година и претставува рамка за анализа на четирите наведени елементи на интерното и екстерното опкружување на претпријатието⁴⁵. Интерната анализа ги опишува јаките и слабите страни на претпријатието во однос на вработените, процесите и менаџментот. Екстерната анализа ги опишува можностите и заканите во надворешното опкружување, кои се резултат на економските услови и трендовите во конкурентната средина.

Табела 1: SWOT анализа⁴⁶

Table 1: SWOT analysis

Интерно опкружување	Strengthts Предности – силни страни	Weaknesses Слабости - недостатоци
Екстерно опкружување	Opporunities Можности - шанси	Threats Закани - слабости

Силните страни, односно предностите, ја карактеризираат способноста на претпријатието за искористување на расположливите ресурси, со цел да се вклучи во активностите за генерирање на економски вредности и создавање на конкурентска предност. Тука припаѓаат висококвалификувани работници, најсовремена технологија, висококвалитетни производи и сл.

⁴⁵Miloljub Albijanić: Strategijski Menadžment: "Elementi Strategije", Strategija Konkurentnosti, "SWOT analiza", Privatni Akreditovani Univerzitet Singidunum, Beograd, p.80.

⁴⁶Извор: Albijanić, M. Strategijski Menadžment: *Elementi Strategije*, Strategija Konkurentnosti, "SWOT analiza", Privatni Akreditovani Univerzitet Singidunum, Beograd, p.80.

Воедно, предностите на претпријатието се однесуваат на неговата способност да создаде уникатен производ, да обезбеди високо ниво на квалитетни услуги за потрошувачите или да настапи на повеќе пазари. Претпријатието може да создаде предност преку култура, обука и квалитет на менаџментот и вработените.

Слабостите на претпријатијата се изразени преку недостигот на ресурси или способности, со што се намалува можноста за генерирање на економска вредност и стекнување на конкурентска предност. Тука најчесто припаѓаат високите трошоци за производство, лошата финансиска положба итн.

Можностите претпријатието ги користи за да ги подобри своите перформанси, а со тоа да ја подобри и својата конкурентна позиција на пазарот. Карактеристично е тоа што некои од можностите можат да се предвидат, додека, пак, другите се појавуваат неочекувано. Тие настануваат кога постои простор за нови производи или услуги, или кога овие производи и услуги се понудени во различно време и на различни пазари. На пример, зголемената употреба на Интернетот создава можности за претпријатијата да ја прошират продажбата на сопствените производи и услуги.

Закана за претпријатието може да биде поединец, група или организација однадвор, кои имаат за цел да го намалат нивото на перформансите, односно да предизвикаат појава на неповолни услови за претпријатието. Секое претпријатие се соочува со закани во бизнис средината, но најчесто поуспешните се соочуваат со поголеми закани предизвикани од други претпријатија чија цел е преземање на дел од успехот. Имено, заканите најчесто се резултат на појавата на нови производи и услуги, каде целта на претпријатијата е преземање на водечката позиција, или се резултат на владината регулација или појава на други групи на потрошувачи⁴⁷.

Претпријатието кое успешно ги користи предностите и можностите, а ги елиминира или ги сведува на минимум слабостите и заканите, несомнено обезбедува одржлива конкурентска предност и високо ниво на перформанси.

⁴⁷ Marilyn M. Helms, D.B.A.: Encyclopedia of MANAGEMENT: "SWOT analysis", (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), 5th Edition, Thomson Corporation, 2006, p. 771.

Кога станува збор за анализата на интерната средина, потребно е да се разгледаат следните прашања: Дали вработените располагаат со вистинските вештини? Дали организацијата располага со доволно ресурси за да инвестира во потребите на критичните области? Дали системите и структурата се соодветни на места каде е потребна нивна поддршка на тимот? Дали се зајакнува културата и поврзаноста со мисијата и визијата на организацијата? Од аспект на надворешната средина, анализата треба да даде одговор на следните прашања: Какви можности постојат за развој и раст на организацијата? Дали организациските предности одговараат, односно, дали се во согласност со можностите? Кои се критичните промени со кои пазарот ќе се соочи во наредните една, три и пет години? Колку добро е позиционирано претпријатието за да ги антиципира пазарните промени?⁴⁸ При проценката на процесот на SWOT анализата, треба да се добие одговор на следното прашање: Каква е конкурентската позиционираност на претпријатието во однос на можностите за раст кои се идентификувани, и како можностите треба да се искористат за да се создаде предност на пазарот? Со овие информации организациите ја финализираат нивната стратегија со дефинирање на визијата, создавање на извештај за мисијата и идентификување на конкурентската предност. Ова овозможува да се создаде листа на приоритети за акција, каде целите се реални, а организацијата се фокусира на потребите во најзначајните области. Ваквите приоритети, усогласени со културата, структурата, системите и перформансите на менаџментот се во фокус на спроведувањето на стратегијата. Критичните информации за оценката на постоечката стратегиска позиција на претпријатието се однесуваат на учеството на пазарот и стапката на раст и даваат одговор на тоа дали таквата позиција се подобрува или не. Акцентот во однос на прашањата за промените во средината мора да биде ставен на оние промени кои имаат голема веројатност да се случат и да влијаат на претпријатието⁴⁹.

Со внимателна определба и класификација на предностите, слабостите, можностите и заканите, менаџментот врши правилна анализа и проценка на

⁴⁸Marilyn M. Helms, D.B.A.: Encyclopedia of MANAGEMENT: "Strategy Implementation", Creating Strategic Plans, 5th Edition, Thomson Corporation, 2006, p.845.

⁴⁹ Prof. dr Momčilo Milisavljević: Strateški Menadžment: "Strategijsko planiranje", *Strategijska analiza*, Naučno Društvo Srbije i Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, Str. 21.

тековната и идната состојба на организацијата. На тој начин, поуспешно ги искористува можностите и развива методи за минимизирање или целосно избегнување на заканите. Со тоа претпријатието ги зајакнува своите предности и ги развива потребните вештини, односно ги подобрува перформансите и ги намалува постоечките слабости. Затоа, многу е важно сите овие фактори да се оценат во заеднички контекст, а целта е да се обезбедат што повеќе информации важни за развојот и имплементацијата на стратегијата.

4.5. Влијанието на моделите врз развојот на стратегијата

Моделите имаат значаен придонес во создавањето на стабилна врска помеѓу стратегиската анализа, формулирањето и имплементацијата на стратегијата, а со тоа и во создавањето на видливи резултати. Примената на моделите ја карактеризира целта за која што процесот е дизајниран, и кој што се реализира преку пристапот на стратегијата. На тој начин, претпријатието преку деловните потфати успешно се соочува со предизвиците на економските и бизнис системи, и истите ги развива на едно повисоко, посложено и подинамично глобално ниво од година во година. Повеќето од моделите кои се користат во процесот на стратегијата се сè помалку од едноставен пристап во однос на обидот да се намали комплексната природа на стратегијата, за вештачки тесен концепт. Ваквите процеси резултираат со загуби на голема вредност, при што несоодветниот пристап кон стратегијата бележи неизбежен и неприфатлив долгорочен резултат, особено ако истите се единствен извор на стратегиска насока.

Многу стандарди се опишуваат како вредни иницијативи, каде фокусот е насочен кон оперативните планови. Тие придонесуваат кон значајно подобрување на квалитетот на производство и на целокупните бизнис перформанси. Многу често, интерно фокусираните алатки и техники предизвикуваат стратегијата да излезе од вистинската агенда. На тој начин се зголемува можноста за ризик на долгорочниот раст, игнорирање на заканата од силна конкуренција и губење на можноста за индустриската структурна оптимизација. Идентична е ситуацијата кога не се земаат предвид релевантните трендови и влијанија по кои треба да се водат идните бизнис

перформанси. Постојат и случаи каде, при извршување на ограничен збир на цели, се нанесува штета на целокупното работење на организацијата, а истовремено се зголемува ризикот поврзан со профитот и развојот на организацијата. Поради тоа, претпријатијата пристапуваат кон примена на модел во своето работење, кој овозможува стратегискиот процес да ја добие вистинската насока, а истовремено организацијата да ги искористи придобивките од истиот. Со овие предности, организациите успеваат да се справат со динамичните предизвици и можности.

Моделите стимулираат корисно стратегиско размислување и создавање на креативни тактички идеи и цели, а со тоа обезбедуваат корисен влез и придонес во формулирањето на вредни и целосни стратегии. Затоа, секоја организација која применува соодветен практичен модел во процесот на стратегија, поуспешно пристапува кон остварување на позитивен резултат како одговор на соодветната бизнис активност.

V. Стратегии кои создаваат предност во бизнисот

5. Генерички стратегии, видови на генерички стратегии и нивната примена

Операциите и стратегијата се витални процеси чие управување е неопходно да се интегрира. И покрај тоа што имаат различно делување, стратегијата и оперативната ефикасност имаат подеднакво важна улога во постигнувањето на високи деловни резултати. Оперативната ефикасност ги намалува трошоците, го подобрува квалитетот и го намалува времетраењето на процесот. Стратегијата го обезбедува правецот, односно ја определува насоката на делување.

Стратегиското позиционирање се заснова на активностите кои се значајно поразлични од активностите врз основа на кои конкуренцијата ја извршува својата делотворност. Тоа значи дека конкуренцијата извршува различни активности или ги извршува истите, но на различен начин. Стратегиските цели главно се насочени кон подобрување на квалитетот на производите и намалување на трошоците во работењето. Способноста за постигнување на конкурентска предност се заснова на она што претпријатието го нуди на пазарот, како што е пониска цена, супериорен квалитет, подобра услуга и сл⁵⁰.

Генеричките стратегии се прикажани на Слика 5, каде најзначајниот услов за остварување на долгорочни натпросечни резултати е одржливата конкурентска предност.

⁵⁰ Д-р Љубомир Дракулески: Меѓународен менаџмент, Дел 2 Меѓународни аспекти на деловните функции, „Квалитетот во стратегијата на претпријатието“, Економски факултет, Скопје, 2002/2003, стр.3.

КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

			Ниски трошоци	Диференцијација
ОБЕМА	К			
	О	Задоволување	1. Лидерство во трошоците	2. Диференцијација
	Н	на потребите на		
	Б	повеќе сегменти		
УПРАВЛЕНИЕ	У			
	Р	Задоволување	3А. Фокус на трошоци	3Б. Фокус на диференцијација
	Е	на потребите на		
	Н	еден сегмент		
АКЦИЈА	Ц			
	И			
ЈА	Ј			
	А			

Слика 5: Генерички стратегии според Портер⁵¹

Figure 5: Porter's generic strategies

Како што е прикажано на Слика 5, според Портер, конкурентската предност се создава со помош на трите генерички стратегии:

- Лидерство/водство во трошоците;
- Диференцијација;
- Фокус.

Доколку претпријатието има поставено повеќе од една основна цел, тогаш ефикасната примена на генеричките стратегии бара целосна посветеност и широка организациона поставеност. На тој начин, претпријатијата остваруваат високи приноси надминувајќи ја конкуренцијата

⁵¹ Albijanić, M.: Strategijski Menadžment: *Elementi Strategije*, "Generičke strategije", Privatni Akreditovani Univerzitet Singidunum, Beograd, str.83.

преку соодветната стратегија, додека, пак, на други организации успехот со една од стратегиите им носи прифатливи приноси во една апсолутна смисла.

5.1. Стратегија на водство во трошоци (позиција на најниски вкупни трошоци)

Водство во трошоците или *позиција на најниски вкупни трошоци*, претставува *стратегија за намалување на производните трошоци*, односно, има за цел да постигне најниски вкупни трошоци во рамки на еден сектор. За да се постигне ефектот на најниски вкупни трошоци потребно е градење на ефикасни капацитети, намалување на трошоците преку искуство, штедење и контрола на општите трошоци, избегнување на кредитирање на потрошувачите и намалување на трошоците во области како истражување и развој, услуги, продажба, маркетинг итн. И покрај тоа што целата стратегија се базира на ниски трошоци во однос на конкурентите, сепак, мора да се посвети внимание и на квалитетот, услугата и други поважни области⁵². Затоа, потребно е да се создаде простор за постигнување на предност во трошоците, каде од големо значење е зголемувањето на производството, новите технологии, како и други параметри.

Економијата на обем се базира на едноставниот принцип, односно, трошоците по единица производ се намалуваат со зголемување на обемот на производството. Со тоа се создава можност големите произведувачи да произведат повеќе производи со пониски трошоци за производство. Овие резултати се постигнуваат и преку воведување на нови технологии кои го забрзуваат производниот процес и ги намалуваат трошоците по единица производ. Доколку претпријатието постигне позиција на ниски трошоци, тогаш тоа ги диктира цените, воспоставува паритет во однос на конкурентите и има потенцијал да постигне натпросечни резултати и да оствари повисок профит.

⁵²Michael E. Porter: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (with a new introduction)*, Part I *General Analytical Techniques*, Chapter 2 *Generic Competitive Strategies (Three Generic Strategies)*, The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc, New York, 1998.

Позицијата на ниски трошоци на претпријатието му овозможува да ги постигне следните цели:

- ✓ *Намал просечен принос во својот сектор* и покрај присуството на силната конкуренција;
- ✓ *Одбрана од конкуренцијата* (ниските трошоци значат дека претпријатието сè уште заработува приноси во однос на конкурентите кои го изгубиле својот профит);
- ✓ *Заштита од моќните потрошувачи* (потрошувачите имаат моќ да ги намалат цените до ниво на следниот најуспешен конкурент);
- ✓ *Заштита од моќните добавувачи* (како резултат на постоење на поголема флексибилност во однос на справувањето со зголемените трошоци на инпутот);
- ✓ *Постоење на значајни бариери за влез*, во смисла на економија од обем или поволни трошоци;
- ✓ *Поволна позиција наспроти супститутите*, во однос на конкурентите во секторот.

Со постигнување на позиција на најниски вкупни трошоци, претпријатието поседува релативно голем дел од пазарот или други предности, како на пример, поволен пристап до сировини. Многу често, организациите пристапуваат кон дизајнирање на производи кои се произведуваат поекономично, како и кон една поширока палета на сродни производи, со цел распределба на трошоците и зголемување на обемот на производство. Спротивно на тоа, при спроведување на стратегијата на најниски трошоци, претпријатието мора да поседува поголем почетен капитал за инвестирање во нова опрема, понуда на ниски цени и почетни загуби, за да освои дел од пазарот. Доколку поседува поголем дел од пазарот или има поволен пристап до сировини, претпријатието обезбедува заштеди при купување, а со тоа уште повеќе ги намалува трошоците. Имено, со постигнување на позиција на ниски трошоци, тоа обезбедува големи маржи, со што создава можност за повторна инвестиција во нова опрема, модерни капацитети итн., сè со цел да одржи водечка позиција на пазарот.

5.1.1. Имплементирање на стратегиите на водство во трошоците преку употреба на функционална структура

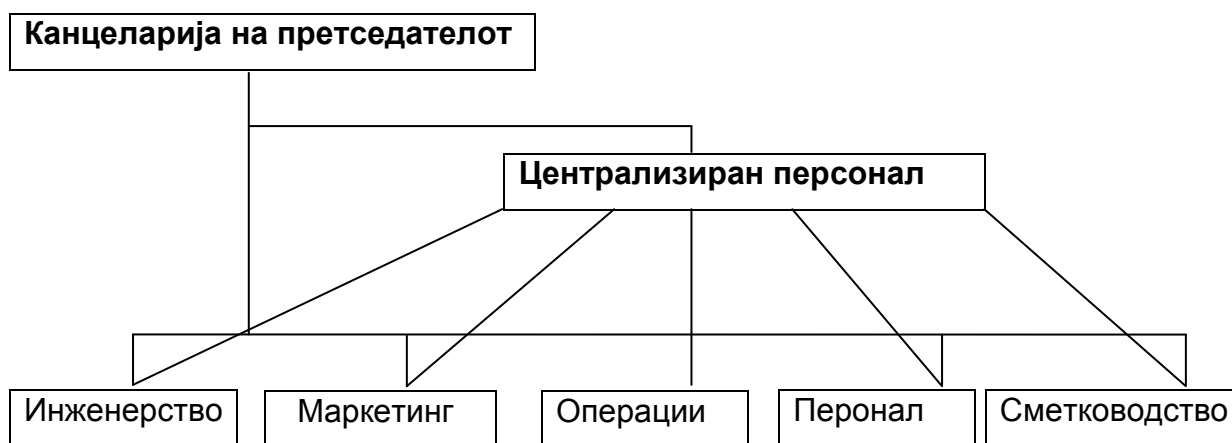
Успешното имплементирање на стратегијата на водство во трошоците ја истакнува улогата на структурните карактеристики на специјализација, централизација и формализација. *Специјализацијата* се однесува на видот и бројот на специјализирани работни места кои се потребни за извршување на работните задачи во организацијата. Со цел спроведување на стратегијата на водство во трошоците, се врши поделба на работните задачи од страна на менаџерите во хомогени групи. Со поделбата и групирањето на работните задачи во специјалности, претпријатијата ги намалуваат трошоците преку ефикасноста што се остварува од страна на вработените кои се специјализирани во соодветните области.

Централизацијата е степен до кој авторитетот на одлучување се задржува на повисоките нивоа на менаџмент. Денес, трендот на организациите е насочен кон децентрализација – пренесување на авторитетот за донесување на одлуки надолу по хиерархиската структура, кон вработените во организацијата кои имаат најдиректен и најчест контакт со потрошувачите. Со цел да се овозможи внимателно координирање на активностите преку организациските функции, структурата што се користи за имплементирање на стратегијата на водство во трошоци бара централизација. Сепак, многу често, при креирање на овој посебен вид на функционална структура, менаџерите се стремат да го пренесат авторитетот за донесување на одлуки на пониските нивоа во рамки на организацијата. И покрај тоа, тие во исто време остануваат фокусирани на општата потреба на активностите кои се координирани и интегрирани преку напорите на централизираниот персонал.

Бидејќи стратегијата на водство во трошоците често е избор на многу организации кои продуцираат релативно стандардизирани производи во голем квантитет, се јавува потреба од формализација.

Формализацијата го означува степенот до кој претпријатието го стандардизира однесувањето на вработените преку правила, прописи, политики и постапки. Со други зборови, формализацијата е степен до кој пишаните документи го детерминираат однесувањето на вработените во текот

на извршувањето на работните задачи. Таа придонесува да се зголеми ефикасноста, а воедно, ја објаснува улогата на поединецот и ги елиминира конфузијата и двосмисленоста. Но, формализацијата може да ги ограничи флексибилноста и креативноста⁵³. Со цел операциите да резултираат со поголема ефикасност, напорите за истражување и развој ја нагласуваат потребата за подобрување на производниот процес.



Слика 6: Функционална структура за имплементирање на стратегија на водство во трошоци⁵⁴

Figure 6: Functional structure for implementation of a cost leadership strategy

Како што е резимирано на Слика 6, успешното имплементирање на стратегијата на водство во трошоците бара постоење на организациона структура која има нагласена специјализација на задачите, централизација на овластувањата за донесување на одлуки и формализација на работните правила и постапки, каде:

- Операцијата е главна функција;
- Нагласен е инженерскиот процес, повеќе од истражување и развој на нов производ;

⁵³ШУКЛЕВ, Бобек: Менаџмент, II Дел Менаџмент – процес, Глава 6, Организирање, „Елементи на организационата структура (Формализација)“, 5 –то издание, Економски факултет, Скопје, 2008, стр.240.

⁵⁴Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson: Стратегиски менаџмент: „Конкуренција и глобализација“, Четврто издание, Универзитет Оклахома, 2009, стр.13.

- Релативно голем централизиран персонал ги координира функциите;
- Формализираните постапки даваат можност за појава на култура на ниски трошоци;
- Целокупната структура е механичка, улогите на работните места се високоструктурирани.

Овој вид на функционална структура поттикнува обезбедување на позиција на ниски трошоци, односно состојба во која вработените на сите нивоа се насочени кон изнаоѓање на начини за намалување на трошоците на ниво на единица или на ниво на целата организација во однос на конкуренцијата.

5.2. Стратегија на диференцијација

Диференцијација претставува стратегија со која претпријатието има *единствена позиција* и способност во својот бизнис сегмент. Претпријатието се определува за една особина на производот или за повеќето за кои потрошувачите мислат дека се важни, и притоа се позиционира на пазарот со цел да ги задоволи идентификуваните потреби. Диференцијација за претпријатието претставува развој на сопствен начин, а за потрошувачите избор на посебна особина. Овде се подразбира диференцирање на производот или услугата што ја нуди претпријатието, со креирање на нешто кое целиот сектор го гледа како уникатно. Наградата за единствените и посебните карактеристики на производот или услугата е повисоката цена/премија што потрошувачите се подготвени да ја платат. Иако трошоците не се главна стратешка цел на претпријатијата кои имплементираат стратегија на диференцирање, сепак, тие не треба на бидат занемарени⁵⁵.

Стратегијата на диференцирање на претпријатието му овозможува да ги постигне следните цели:

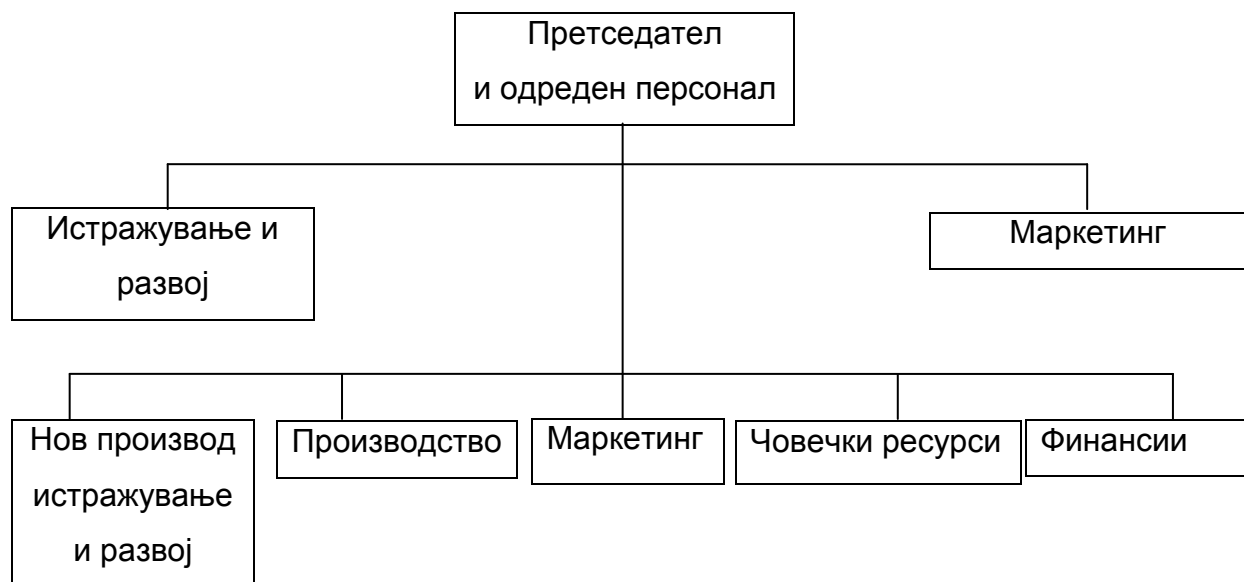
⁵⁵Michael E. Porter: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (with a new introduction)*, Part I *General Analytical Techniques*, Chapter 2 *Generic Competitive Strategies (Three Generic Strategies)*, The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc, New York, 1998.

- ✓ *Надпросечни приноси во рамките на секторот во кој работи*, преку создавање на одбранбена позиција со цел справување со конкуренцијата;
- ✓ *Заштита од конкурентите*, како резултат на лојалноста на потрошувачите кон марката, со што се намалува чувствителноста кон цените;
- ✓ *Зголемување на маржите*, со што се избегнува потребата од постигнување на позиција на ниски трошоци;
- ✓ *Создавање на бариери за влез* преку градење на лојалност на потрошувачите и создавање на бариери за влез на конкурентот кој има намера да ја надмине уникатноста;
- ✓ *Поголеми маржи за справување со моќта на добавувачите*, како и намалување на куповната моќ на потрошувачите кои како резултат на неможноста да најдат слични алтернативи, помалку се чувствителни на цената;
- ✓ *Подобро позиционирање во однос на супститутите*, односно *позиционираноста на конкурентите*, што се должи на лојалноста постигната кај потрошувачите.

Карактеристично за стратегијата на диференцирање е начинот на кој се врши изборот на пазарен сегмент, кој мора да биде доволно голем за да го овозможи и оправда економското делување во соодветниот сектор. Но, диференцирањето понекогаш го оневозможува освојувањето на поголемиот дел од пазарот. Тоа честопати предизвикува пазарот да го утврди производот како ексклузивитет, што значи дека не може да се настапи на голем дел од пазарот. Многу често, диференцирањето подразбира губење на позицијата на најниски трошоци, доколку активностите кои се потребни за да се постигне диференцирање носат големи трошоци. Тука припаѓа долготрајното истражување, дизајн на производот, висококвалитетни материјали или интензивна поддршка на потрошувачите. И покрај тоа што потрошувачите ја признаваат супериорноста на претпријатието во рамки на целиот сектор, не значи дека сите потрошувачи сакаат и можат да ги платат понудените повисоки цени. Кај некои бизниси, диференцирањето е поврзано со релативно ниски трошоци, а постојат и слични цени во однос на конкуренцијата.

5.2.1. Имплементирање на стратегија на диференцијација преку употреба на функционална структура

Успешната имплементација на стратегијата на диференцијација главно зависи од употребата на функционалната структура, каде авторитетот за донесување на одлуки е децентрализиран. Постојат разлики во однос на координацијата и интеграцијата на функционалната организациона структура, која кај стратегијата на водство во трошоци се извршува преку централизација на авторитетот за донесување на одлуки. Функционалната структура која се користи за имплементирање на стратегијата на диференцијација ја истакнува потребата за ефективно координирање и интегрирање на активностите од страна на вработените. Имплементирањето на стратегијата за диференцијација зависи од способноста на членовите на тимот на врвниот менаџмент да постигнат консензус при донесување на одлуките. Всушност, стратегијата подобро се имплементира во услови на стабилна средина, бидејќи потешко се постигнува консензус во услови на динамичен и променлив пазар.



Слика 7: Функционална структура за имплементација на стратегија за диференцијација

Figure 7: Functional structure for implementation of a differentiation strategy

На Слика 7, прикажани се карактеристиките на формата на функционалната структура што организацијата ја користи при имплементирање на стратегијата на диференцијација, каде⁵⁶:

- Маркетингот е главната функција за одење во чекор со новите производни идеи;
- Нагласено е истражувањето и развојот на нови производи;
- Повеќето функции се децентрализирани, но истражувањето и развојот и маркетингот можат да имаат централизиран персонал кој работи во тесна поврзаност еден со друг;
- Формализацијата е ограничена на начин на кој лесно можат да произлезат нови производни идеи, така што промената поуспешно се спроведува;
- Целокупната структура е органска, а улогите на работните места се помалку структурирани.

Со цел капитализирање на новите трендови на клучните пазари, претпријатието кое имплементира стратегија на диференцијација, често прави рапидни промени засновани на нејасни и некомплетни информации. Ваквите промени бараат организацијата да користи релативно плитка организациска структура*, за да ги групира своите работни активности. Кога претпријатието има широка централизација и формализација, се соочува со тешкотии при имплементирање на стратегијата на диференцијација, особено во услови на драстично променлива средина. Поради тоа, целокупната организациска структура мора да биде флексибилна, а работните улоги помалку структурирани.

⁵⁶Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson: Стратегиски менаџмент: "Конкуренција и глобализација", Четврто издание, Универзитет Оклахома, 2009, стр. 15.

5.3. Стратегија на фокус

Стратегијата на фокус создава конкурентска предност на претпријатието преку *избор* и опслужување на потесен пазарен сегмент во рамки на дејноста. Фокус стратегијата вклучува две варијанти, и тоа:

- фокус на диференцирање (потребите на потрошувачот да ги задоволува подобро од конкурентот) и
- фокус на трошоци (има помали трошоци во однос на другите) на ограничениот сегмент на пазарот⁵⁷.

Стратегијата на фокус е сосема поразлична од стратегијата на водство во трошоците и стратегијата на диференцирање. Односно, стратегијата на фокусирање е создадена целосно да ги задоволи побарувањата на избраниот сегмент или група на сегменти, преку креирање на политики за остварување на таквата цел. Воедно, стратегијата се заснова на претпоставките дека претпријатието на овој начин е способно поефикасно да ѝ служи на својата фокусирана стратегиска цел, во однос на конкурентите кои се помалку фокусирани. Претпријатието постигнува диференцирање како резултат на успешното задоволување на потребите на определената цел, или постигнува пониски трошоци преку остварувањето на таа цел, или ги постигнува и двете. Иако, од гледна точка на целиот пазар, преку стратегијата на фокус не можат да се постигнат ниски трошоци или диференцирање, сепак, преку имплементирање на истата се постигнува едната или се постигнуваат и двете позиции во однос на нејзината фокусирана пазарна цел.

Разликите помеѓу трите основни стратегии се прикажани на Слика 8.

*Во релативно плитка структура поголема е веројатноста за работниците да располагаат со поголем број задачи кои треба да ги извршат и кои се вклучени во описот на нивното работно место.

⁵⁷ Albijanić, M.: **Strategijski Menadžment: Elementi Strategije**, "Generičke strategije", Privatni Akreditovani Univerzitet Singidunum, Beograd, str.84.

			СТРАТЕГИСКА ПРЕДНОСТ	
			Уникатност препознаена од потрошувачот	Позиција на ниски трошоци
С				
Т				
Р				
А				НАЈНИСКИ
Т	Ц	Во целиот сектор	ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ	ВКУПНИ
Е	Е			ТРОШОЦИ
Г	Л	Само определен дел	ФОКУС	
И				
С				
К				
А				

Слика 8: Три генерички стратегии⁵⁸

Figure 8: Three generic strategies

Како што е прикажано на Слика 8, стратегијата на фокус создава можности за претпријатието потенцијално да заработи натпросечни приноси во однос на конкурентите во секторот. Имено, со имплементирање на стратегијата на фокус, претпријатието постигнува позиција на најниски трошоци со својата стратегиска цел или постигнува големо диференцирање, или ги постигнува и двете. Во контекст на стратегиите на најниски трошоци и диференцирање, овие позиции обезбедуваат одбрана од секоја конкурентна сила. Исто така, стратегијата на фокус се користи за да се изберат цели кои најмалку се загрозувани од супститути или се користи во сектор каде конкурентите се најслаби.

⁵⁸Michael E. Porter: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (*with a new introduction*), Part I *General Analytical Techniques*, Chapter 2 Generic Competitive Strategies (Three Generic Strategies), The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc, New York, 1998, p.39.

5.3.1. Имплементирање на фокусирани стратегии преку употреба на едноставна структура

Стратегиите преку кои претпријатието се концентрира на задоволување на единствените потреби на потесна група или обем во дејноста, односно фокусирани стратегии, најефективно се имплементираат преку едноставна структура. Сепак, многу често се јавува потреба од промена на едноставната структура во функционална структура, во однос на зголемениот приходот од продажба кој што е резултат на постигнатиот успех. Предизвик за менаџерите е да ја зголемат способноста и да ја разберат потребата за структурна промена, а со тоа поефикасно да ги координираат и контролираат комплексните операции во организацијата.

Така на пример, претпријатието кое опслужува одреден пазарен сегмент, преку употреба на едноставната организациска структура ја обезбедува потребната услуга како одговор на барањата на потрошувачите. Од страна на менаџментот се поддржува идејата дека услугата е единствениот производ на организацијата. Така, едноставната структура и нејзината примена овозможува вработените на секое организациско ниво да се фокусираат на она за кое се верува дека е клучна компонента за остварување на конкурентска предност на претпријатието, од една страна, обезбедувајќи поквалитетна услуга на потрошувачите, од друга страна⁵⁹.

Затоа, успешната имплементација на стратегијата на фокус е резултат на правилното и навремено препознавање на посебните потреби и создавање на вредности за потрошувачите кои имаат специфични побарувања, со цел на пазарот да се задоволат во очекуваната мера.

⁵⁹Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson: Стратегиски менаџмент: „Конкуренција и глобализација“, Четврто издание, Универзитет Оклахома, 2009, стр. 16.

5.4. Имплементирање на интегрирана стратегија на водство во трошоци /диференцирање преку употреба на функционална структура

При имплементирање на интегрирана стратегија на водство во трошоците/диференцирање, претпријатијата работат во насока на обезбедување на вредност поразлична од вредноста која другите организации ја создаваат преку стратегија на ниски трошоци и стратегија на диференцијација. Така, ниските трошоци на организацијата која спроведува интегрирана стратегија, се споредуваат со трошоците на претпријатие кое спроведува стратегија на најниски вкупни трошоци, и вредносните диференцирани карактеристики на производот на организацијата се споредуваат со карактеристиките на понудениот производ на организација која спроведува стратегија на диференцирање.

Интегрираното водство во трошоци/диференцирање се создава пофлуентно, особено преку глобалните претпријатија, и покрај тоа што се јавуваат тешкотии при имплементирање. Примарната причина за тоа произлегува од различната природа на стратегиските и тактичните активности кои се потребни за имплементирање на стратегиите на водство во трошоците и на диференцијација. Овде за пример ќе ги користиме Слика 6 и Слика 7, од делот за имплементација на стратегијата на ниски трошоци и имплементација на стратегијата на диференцијација преку употреба на функционална структура. Доколку целта на претпријатието е да оствари позиција на ниски трошоци соодветна на конкурентите, акцентот се става на инженерството во производниот процес со помали промени во производот. Како контраст на тоа, за постигнување на позиција на диференцијација се нагласуваат маркетингот и истражувањето и развојот. Потребно е да се има предвид дека структурните карактеристики кои се користат за нагласување на развојот на новиот производ, значајно се разликуваат од карактеристиките кои се потребни за нагласување на инженерскиот процес⁶⁰.

Формирањето на организациска структура од страна на менаџментот значајно придонесува за успешно имплементирање на интегрираното водство во трошоци/диференцирање. Функционалната структура овозможува развој на

⁶⁰Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson: Стратегиски менаџмент: "Конкуренција и глобализација", Четврто издание, Универзитет Оклахома, 2009, стр. 16.

диференцирани производни карактеристики, каде трошоците на организацијата во однос на трошоците на конкурентите значително се намалени. Исто така, организациската култура како дел од функционалната структура има важна улога во имплементацијата на интегрираната стратегија на водство во трошоци/диференцијација.

VI. Емпириско истражување

6.1. Методологија на емпириското истражување

Теоретските аспекти на стратегијата имаат значаен придонес во разбирањето на потребите за постоење на јасно дефинирани цели на претпријатијата конкуренти, како и за следење и надминување на конкурентските правила во рамки на секторот во кој делуваат. Сепак, за да се потврдат научните сознанија врз основа на кои се темели целокупниот процес на стратегијата, во овој дел од трудот се пристапува кон емпириско истражување.

Емпириското истражување се спроведе во претпријатија кои што целите ги насочуваат кон обезбедување на опстанок и успех на национално и /или на меѓународно ниво, преку соодветен пристап на креирање и имплементирање на стратегија.

Просторната рамка на истражувањето ги опфати претпријатијата од јавниот и приватниот сектор на територијата на Р. Македонија, вклучувајќи ги градовите Делчево, Скопје, Штип, Неготино, Битола, Радовиш и Велес.

Временскиот период во кој се изврши истражувањето беше од јули до ноември, 2014 година.

Примерокот на истражувањето вклучи вкупно 200 испитаници од кои 50 се менаџери, а останатите 150 се вработени во различните организации.

Методот врз основа на кој се спроведе истражувањето беше стандардизиран анкетен прашалник соодветен за секоја група на испитаници кои имаат значајна улога во креирањето и имплементирањето на стратегијата.

6.1.1. Оправданост на емпириското истражување

Оправданоста на истражувањето произлегува од специфичната природа на стратегискиот процес кој помага во текот на повеќето критични фази, истовремено повикувајќи се на најдобро докажаниот пристап кој што е практика на највисоките бизнис нивоа ширум светот. Примената на стратегијата преку јасно дефинирана цел овозможува пристап кон интегрирање на најдобрата пракса и остварување на најдобар резултат. На тој начин, се создава интегрирана стратегиска архитектура за бизнис планот кој се протега меѓу

јасна и сеопфатна визија за деталите и времето и одговорностите за успешно спроведување.

6.1.2. Предмет на емпириското истражување

Предмет на емпириското истражување се претпријатијата и нивната способност да креираат стратегија во светот на современиот бизнис и турбулентната конкурентна средина, со цел да делуваат во насока на постигнување на посакуваната позиција на пазарот и остварување на конкурентска предност во рамки на соодветната дејност.

Во рамки на истражувањето, најпрво се пристапува кон проучување на поважните концепти на процесот на стратегијата преку кој претпријатијата се движат од моменталната кон посакуваната позиција. Исто така, се нагласува значајната улога на клучните субјекти во процесот на одлучување. Стратегиските одлуки како дел од одговорностите за обезбедување на конкурентска предност и изнаоѓање на нови бизнис можности и нови бизнис модели ги поддржуваат деловните активности во организацијата.

Понатаму се пристапува кон искористувањето на потенцијалот на претпријатието и определување на насоката на делување. Ацентот е ставен на правилното формулирање и имплементирање на стратегијата со која се запознаени сите вработени и која има за цел да придонесе во остварување на планираните активности.

Пристапот на менаџерите кон примена на современи концепти и модели, како и постојаното унапредување на стратегијата, овозможува создавање на позитивни вредности за организацијата како целина. Воедно, успешното извршување на стратегијата преку правилно искористување на потенцијалот, овозможува претпријатието соодветно да одговори на предизвиците на новата парадигма.

6.1.3. Цели на емпириското истражување

Целта на истражувањето се однесува на способноста и потенцијалот на претпријатијата за реализирање на идните планови преку зајакнување на деловните потфати и насочување на активностите кон остварување на поставените цели, справувајќи се истовремено со притисоците на конкурентната средина.

Стратегијата се формулира со цел да се биде поразличен. Станува збор за изнаоѓање на начин за позиционирање на пазарот преку создавање на одржлива конкурентска предност. Се нагласува можноста на претпријатието за ефикасно да се позиционира во рамките на конкурентната средина, чија цел е постигнување на максимален потенцијал во согласност со промените и способноста да се справи со делувањето на истите. Воедно, колку подобро се развива стратегијата, толку подобро претпријатието се справува со сè поголемите предизвици, притоа постигнувајќи го ефектот на координирање и фокусирање на напорите за создавање на конкурентска предност. Затоа, постоењето на посоефистициран процес на стратегија како клучна компонента за унапредување на организацијата, овозможува претпријатието да ја одреди вистинската насока за движење кон посакуваната цел.

При спроведување на истражувањето, теоретско и практично, покрај општите цели кои се тесно поврзани со природата на истражуваната појава, во продолжение направен е осврт кон поконкретни, поединечни цели кои се систематизирани на следниот начин:

- ✓ Содржинска анализа на организациската стратегија со осврт кон стратегиските цели, природата и комплексноста на стратегискиот менаџмент, како и кон одлуките во процесот на стратегијата со цел создавање на ефективен систем на одлучување кој овозможува претпријатието да постигне конкурентска предност на пазарот;
- ✓ Согледување на стратегиските аспекти на претпријатијата, каде предуслов за конкурентска предност е стратегискиот интегритет и динамиката на стратегијата;
- ✓ Теоретска анализа и следење на современите трендови, со цел да се утврди нивното влијание врз конкурентноста на стратегијата.

Акцентот е ставен на: промените, нивната природа и влијанието врз ефикасноста на стратегијата; рedefинирање на стратегиската насока; создавање на максимална вредност базирана на креативноста на менаџментот; потреба од интеграција на процесот и содржината; човечкиот капитал како клучна алатка во деловната стратегија;

- ✓ Согледување на концептот на моделите на стратегијата преку пристап на 3"С" Модел, „Модел на пет сили“ на Мајкл Портер, Модел 7 "S" на McKinsey и SWOT анализа, каде се утврдува и нивното влијание врз развојот на стратегијата;
- ✓ Анализа на стратегиите кои создаваат предност во бизнисот со посебен осврт кон видовите на генерички стратегии и нивната примена;
- ✓ Да се согледа значењето на стратегијата при нејзино креирање. Тоа значи дека, постигнувањето на стратегиските цели, односно креирањето на успешна стратегија, овозможува претпријатието да создаде конкурентска предност, и притоа да ја одржи посакуваната позиција на пазарот;
- ✓ Да се утврди концептот на стратегијата со нагласување на потребата од: одржување на флексибилност на стратегијата; апострофирање на значењето и улогата на моделите; способност да се изберат специфични начини за остварување на конкурентска предност и да се овозможи континуирано унапредување на стратегијата, земајќи ги предвид сите нејзини аспекти и компоненти.

6.2. Хипотетичка рамка

Основната (генерална) хипотеза на истражувањето гласи: Доколку претпријатието правилно пристапи кон искористување на потенцијалот и делува во насока на креирање на стратегија во светот на современиот бизнис и турбулентната конкурентна средина, тогаш ќе ја постигне посакуваната позиција на пазарот и ќе оствари конкурентска предност во рамки на соодветната дејност.

Со цел успешна реализација на поставената основна (генерална) хипотеза, од голема значајност се трите поединечни хипотези:

Прва поединечна хипотеза: Доколку во организацијата, менаџерите се насочени кон правилно формулирање и имплементирање на стратегијата и целосно ги запознаваат вработените со креираната стратегија како би се оствариле целите, тогаш тие имаат целосно влијание врз успешното остварување на стратегијата.

Втора поединечна хипотеза: Доколку менаџерите пристапуваат кон примена на современи концепти и модели при формулирањето и извршувањето на стратегијата која позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат, тогаш се создаваат, т.е. се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина.

Трета поединечна хипотеза: Доколку во организацијата секогаш се врши унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија, преку примена на стил на лидерство (раководење) во работењето кој целосно придонесува за успешно извршување на стратегијата, тогаш правилно ќе се искористи потенцијалот на претпријатието и соодветно ќе се одговори на предизвиците на новата парадигма.

6.3. Користени методи при емпириското истражување

За постигнување на целите и за целосна опфатеност на предметот на истражување, во изработката на магистерскиот труд се комбинирани и интегрирани следните квалитативни и квантитативни методи и постапки: *анализа, анкета, интервју, набљудување, компарација, статистика.*

Анализата се изврши врз основа на претходно проучувана научно – теоретска содржина, а се однесува на креирање на стратегија преку која се овозможува создавање и одржување на предност на претпријатијата во рамки на конкурентната средина.

Анкетата како метод на истражување беше спроведена преку формулирани прашалници со стандардизирани прашања од затворен и

отворен тип. Анкетирањето беше спроведено врз менаџери и вработени во претпријатија кои извршуваат дејност во рамки на соодветен бизнис сектор.

Интервјуто се спроведе со подготвени анкетни прашања наменети за менаџерите и вработените во претпријатијата. Целта беше да се добие покомплетна и појасна слика за состојбата на организациите во чии рамки се спроведе истражувањето. Односно, целта беше да се пристапи кон реални податоци кои даваат точна дијагноза за успешноста на стратегијата при постигнувањето на конкурентност на претпријатието, и колку таквата конкурентност е одржлива на пазарот.

При постапката се водеше дневник, а техниката која се примени беше разговор. Исто така, при спроведувањето на интервјуата од особено значење беше анкетниот прашалник кој се базираше на јасно формулирани прашања и одговори. Во тој контекст, посебно се посвети внимание на прашањата за истите да не навлегуваат во деловните тајни на претпријатијата. Затоа, се пристапи кон создавање на пријатна пријателска атмосфера без притисоци, каде целта беше да се добијат вистински податоци за потребите на истражувањето.

Набљудувањето се примени во неколку претпријатија, каде за цел беа земени деталите и комплетното согледување на истражуваната проблематика.

Компарацијата, како квантитативен метод на истражувањето, се користеше за правење на споредбена анализа помеѓу моменталната и посакуваната состојба на претпријатието.

Собраните податоци се *статистички* обработени поради потребата од изведување на заклучоци. Со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Office Excel, се изврши рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на обработените податоци.

6.4. Обработка на податоците

Емпириското истражување се спроведе преку анкетен прашалник кој се состоеше од десет прашања со по три понудени одговори наменети за менаџерите и вработените во различните претпријатија.

Добиените податоци се статистички обработени преку пресметка на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C). Целта е да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите кои се во интерес на спроведеното истражување.

Pearson-ов тест или уште познат како χ^2 -тест претставува збир на квадрираниите разлики на очекуваните (теоретски) и испитаните фреквенции. Се пресметува според следната формула⁶¹:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_o)^2}{f_o}$$

f_i - испитани фреквенции од емпириското истражување,

f_o - очекувани (теоретски) фреквенции врз основа на поставената хипотеза.

χ^2 -тестот претставува еден од најпрактичните непараметарски тестови базирани на контингенција⁶². Се применува кога добиените податоци од истражувањето се изразени во фреквенции. Имено, преку примената на тестот се утврдуваат разликите помеѓу групните варијанси на теоретските и испитаните фреквенции. Испитаните фреквенции се резултат на спроведеното истражување, додека, пак, очекуваните (теоретски) фреквенции се добиваат кога сумата на редот се множи со сумата на колоната, чиј што резултат понатаму се дели со вкупната сума на фреквенциите.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

n – степени на слобода;

⁶¹ Проф. д-р Трајче Мицески: „Здравствена статистика“, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, 2009, стр.190.

⁶² *Контингенција* - произлегува од латинскиот збор (lat. *contingentia*), што значи непредвидена околност, можност, случајност, или фактор во конкретна ситуација, кој може да влијае на случувањата.

k – број на колони;

r – број на редови.

Прагот на значајност се однесува на дозволениот ризик и е со ниво на веројатност $p=0,05$ и $p=0,01$. Нивото на веројатност во емпириското истражување изнесува $0,05$.

Табеларната вредност на χ^2 -тестот за два степени на слобода и праг на значајност $0,05$ изнесува $5,99$. Двата степени на слобода се резултат на фреквенциите кои се распоредени во две колони и три реда. Согласно добиените резултати од пресметаната вредност на χ^2 -тестот се доаѓа до констатација за различните или сличните вредности добиени од страна на менаџерите и вработените.

Со помош на χ^2 -тестот се определува веројатноста на поврзаноста на двете варијабли. Интензитетот на зависност меѓу двете варијабли се мери со коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

χ^2 – пресметана вредност за χ^2 -тестот;

N – вкупен број на фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи во интервал од 0 до 1 . Таквата вредност го изразува интензитетот на зависност на испитуваните варијабли.

Обработените и сумарни анкетни податоци се прикажани во следната табела.

Табела 2: Сумарни анкетни податоци од спроведеното истражување

Table 2: Total survey data from the implemented research

Прашања / Questions	Одговори / Answers				
	<u>Менаџери / Managers</u>			<u>Вработени / Employees</u>	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
1. Дали организацијата во која работите креира успешна стратегија за создавање на конкурентска предност?	Да	37	74 %	76	51%
	Не	6	12%	15	10%
	Незнам	7	14%	59	39%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
	$\chi^2 = 16,206$				
2. Колку вработените се запознаени со креираната стратегија за остварување на целите на организацијата?	Целосно се запознаени	32	64%	57	38%
	Делумно (дел од нив) се запознаени	11	22%	78	52%
	Не се запознаени	7	14%	15	10%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
	$\chi^2 = 19,456$				
3. Колкаво е влијанието на менаџерот во организацијата, врз успешното/неуспешното остварување на стратегијата?	Има целосно влијание	27	54%	75	50%
	Има слабо влијание	18	36%	64	43%
	Воопшто нема влијание	5	10%	11	7%

	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$X^2 = 1,304$					
4. Дали менаџерот е секогаш насочен кон правилно формулирање и имплементирање на стратегијата?	Да	39	78%	65	43%
	Не	4	8%	18	12%
	Не знам	7	14%	67	45%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$X^2 = 27,212$					
5. Дали мислите дека креираната стратегија позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат?	Целосно влијае	27	54%	54	36%
	Делумно влијае	20	40%	69	46%
	Воопшто не влијае	3	6%	27	18%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$X^2 = 10,019$					
6. Дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата?	Да	23	46%	34	23%
	Не	10	20%	29	19%
	Незнам	17	34%	87	58%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$X^2 = 13,953$					
7. Дали мислите дека со имплементирање на стратегијата се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина?	Целосно се внесуваат	27	54%	47	31%
	Делумно се внесуваат	19	38%	75	50%
	Воопшто не се внесуваат	4	8%	28	19%

	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$X^2 = 12,341$					
8. Колку стилот на лидерство (раководење) што се применува во работењето придонесува за успешно извршување на организациската стратегија?	Целосно придонесува	30	60%	107	71%
	Делумно придонесува	17	34%	28	19%
	Воопшто не придонесува	3	6%	15	10%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$X^2 = 4,282$					
9. Колку често во Вашата организација се врши унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија?	Секогаш	12	24%	21	14%
	Не многу често	27	54%	72	48%
	Воопшто не се пристапува/ интервенира	11	22%	57	38%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$X^2 = 5,292$					
10. Колку раководството е насочено кон правилно искористување на потенцијалот на претпријатието со цел соодветно да одговори на предизвиците на новата парадигма?	Целосно е насочено	26	52%	37	25%
	Делумно е насочено	17	34%	56	37%
	Воопшто не е насочено	7	14%	57	38%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$X^2 = 20,671$					

Откако е добиен сумарниот резултат од обработените податоци, понатаму се пристапува кон анализа на податоците и презентација и коментар по добиените сознанија од истражувањето.

6.5. Анализа на обработените податоци

Анализата на добиените резултати од сите прашања и одговори вклучува табеларен и графички приказ на пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C).

Прашање број 1: *Дали организацијата во која работите креира успешна стратегија за создавање на конкурентска предност?*

Табела 3: Креирање на успешна стратегија за создавање на конкурентска предност

Table 3: Developing a successful strategy for creating a competitive advantage

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
1. Дали организацијата во која работите креира успешна стратегија за создавање на конкурентска предност?	Да	37	74 %	76	51%
	Не	6	12%	15	10%
	Незнам	7	14%	59	39%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 16,206$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по првото прашање е претставен на Слика 9.



Слика 9: Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за креирање на успешна стратегија за создавање на конкурентска предност

Figure 9: Responses of managers and employees about the developing a successful strategy for creating a competitive advantage

Обработените одговори на двете групи испитаници по првото прашање и вредноста на пресметаниот χ^2 -тест, се претставени во Табела 3.1.

Табела 3.1: Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за креирање на успешна стратегија за создавање на конкурентска предност според χ^2 -тестот

Table 3.1: Processed responses of managers and employees about the developing a successful strategy for creating a competitive advantage according to χ^2 test

	f_1	f_0		$f_1 - f_0$		$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
a	74	63		12		132.25	2.116
b	51	63		-12		132.25	2.116
c	12	11		1		1.00	0.091
d	10	11		-1		1.00	0.091
e	14	27		-13		156.25	5.896
f	39	27		13		156.25	5.896
							$\chi^2 = 16,206$

Резултатите од добиените податоци по првото прашање со пресметан χ^2 -тест и коефициентот на контингенција (C), покажуваат дека:

$$\chi^2 = 16,206 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,274$$

Анализата поврзана со првото прашање кое се однесува на успешното креирање на стратегија за создавање на конкурентска предност, преку графичкиот и табеларниот приказ ги истакнува разликите во дадените одговори од страна на менаџерите и вработените. 74% од менаџерите и 51% од вработените, потврдиле дека нивната организација креира успешна стратегија за создавање на конкурентска предност.

Според коефициентот на контингенција ($C=0,274$), се утврдува постоење на многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Процентуалните разлики и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (16,206), која е поголема од табличната вредност (5,991), како и добиената вредност на коефициентот на контингенција ($C=0,274$), кој што покажува многу слаб интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета основната (генерална) хипотеза на која се базира истражувањето, според која, доколку претпријатието делува во насока на успешно креирање на стратегија, тогаш ќе оствари конкурентска предност во рамки на соодветната дејност.

Според вака добиените резултати од истражувањето, се оправдува нашето истражување и со тоа се нагласува потребата на претпријатието правилно да пристапи кон успешно креирање на стратегијата во рамките на современиот бизнис и турбулентната конкурентна средина. На тој начин, ќе ја постигне посакуваната позиција на пазарот и ќе оствари конкурентска предност во соодветната дејност.

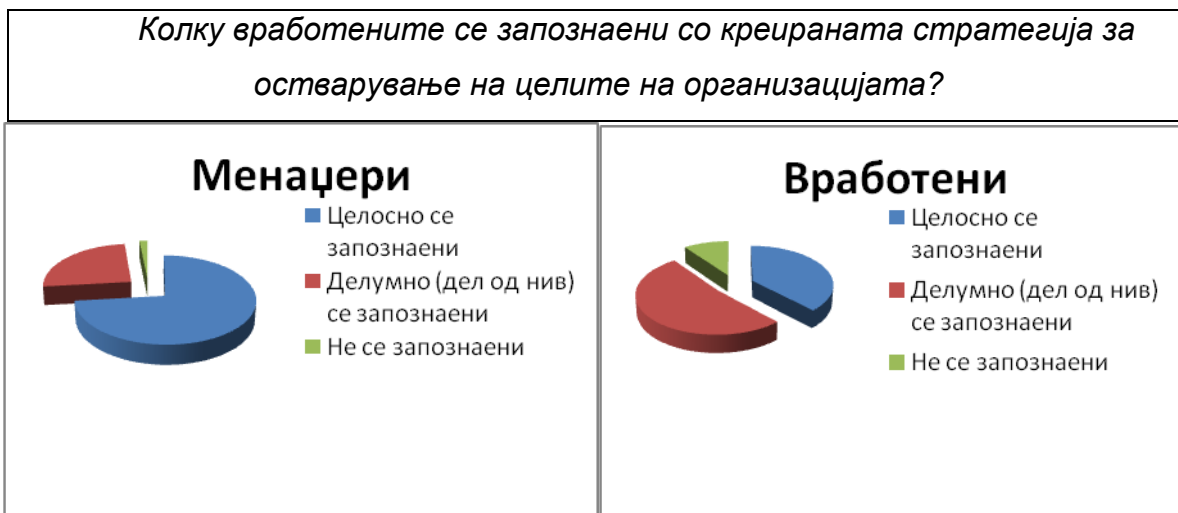
Прашање број 2: *Колку вработените се запознаени со креираната стратегија за остварување на целите на организацијата?*

Табела 4: *Познавање на креираната стратегија од страна на вработените за остварување на целите на организацијата*

Table 4: *Recognizing the developed strategy by the employees in order achieving the organization's goals*

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
2. Колку вработените се запознаени со креираната стратегија за остварување на целите на организацијата?	Целосно се запознаени	32	64%	57	38%
	Делумно (дел од нив) се запознаени	11	22%	78	52%
	Не се запознаени	7	14%	15	10%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 19,456$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по второто прашање е претставен на Слика 10.



Слика 10: Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за познавање на креираната стратегија од страна на вработените за остварување на целите на организацијата

Figure 10: Responses of managers and employees about the recognizing the developed strategy by the employees in order achieving the organization's goals

Обработените одговори на двете групи испитаници по второто прашање и вредноста на пресметаниот χ^2 -тест, се претставени во Табела 4.1.

Табела 4.1: Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за познавање на креираната стратегија од страна на вработените за остварување на целите на организацијата според χ^2 -тестот

Table 4.1: Processed responses of managers and employees about the recognizing the developed strategy by the employees in order achieving the organization's goals according to χ^2 test

	f_1	f_0		$f_1 - f_0$		$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
a	64	51		13		169.00	3.314
b	38	51		-13		169.00	3.314
c	22	37		-15		225.00	6.081
d	52	37		15		225.00	6.081
e	14	12		2		4.00	0.333
f	10	12		-2		4.00	0.333
							$\chi^2 = 19,456$

Пресметаните вредности од аспект на обработените податоци од второто прашање покажуваат дека:

$$\chi^2 = 19,456 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$
$$(C) = 0,298$$

Обработените податоци покажуваат дека вредноста на пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 (за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991). Оттука произлегува разликата во дадените одговори од страна на менаџерите и вработените во однос на второто прашање. Според коефициентот на контингенција ($C=0,298$), утврден е многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Од табеларниот и графички приказ, како и од вредноста на пресметаниот χ^2 -тест може да се заклучи дека во однос на второто прашање поврзано со познавањето на стратегијата од страна на вработените како би се оствариле целите, постои значајна разлика во дадените одговори. 64% од менаџерите тврдат дека вработените се запознаени со креираната стратегија, наспроти вработените кои се изјасниле дури со 52% дека само делумно (дел од нив) се запознаени со истата.

Со вака добиените вредности се отфрла поставената прва поединечна хипотеза според која, познавањето на стратегијата од страна на вработените придонесува во остварувањето на целите на организацијата. Со тоа се оправдува нашето истражување во кое се укажува на потребата за насочување на претпријатијата во однос на поставените главна и помошни хипотези.

Прашање број 3: *Колкаво е влијанието на менаџерот во организацијата, врз успешното/неуспешното остварување на стратегијата?*

Табела 5: Влијанието на менаџерот во организацијата, врз успешното/неуспешното остварување на стратегијата
Table 5: The organization manager's influence on the successful/unsuccessful implementation of the strategy

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
3. Колкаво е влијанието на менаџерот во организацијата, врз успешното/неуспешното остварување на стратегијата?	Има целосно влијание	27	54%	75	50%
	Има слабо влијание	18	36%	64	43%
	Воопшто нема влијание	5	10%	11	7%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 1,304$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по третото прашање е претставен на Слика 11.



Слика 11: Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за влијанието на менаџерот во организацијата, врз успешното/неуспешното остварување на стратегијата

Figure 11: Responses of managers and employees about the organization manager's influence on the successful/unsuccessful implementation of the strategy

Обработените одговори на двете групи испитаници по третото прашање и вредноста на пресметаниот χ^2 -тест, се претставени во Табела 5.1.

Табела 5.1: Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за влијанието на менаџерот во организацијата, врз успешното/неуспешното остварување на стратегијата според χ^2 -тестот

Table 5.1: Processed responses of managers and employees about the organization manager's influence on the successful/unsuccessful implementation of the strategy according to χ^2 test

	f_1	f_0		$f_1 - f_0$		$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
a	54	52		2		4.00	0.077
b	50	52		-2		4.00	0.077
c	36	40		-4		12.25	0.310
d	43	40		4		12.25	0.310
e	10	9		2		2.25	0.265
f	7	9		-2		2.25	0.265
							$\chi^2 = 1,304$

Резултатите од добиените податоци по третото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 1,304 < \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,080$$

Анализата поврзана со третото прашање кое се однесува на влијанието на менаџерите врз успешното/неуспешното остварување на стратегијата, од графичкиот и табеларниот приказ покажува усогласување во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот дел од испитаниците (менаџерите со 54%, а вработените со 50%), тврдат дека менаџерите имаат целосно влијание врз успешното/неуспешното остварување на стратегијата.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е помала од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991. Според коефициентот на контингенција ($C=0,080$), се утврдува постоење на многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Ваквите процентуални тврдења, како и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (1,304), која е помала од табличната вредност (5,991), упатува на заклучокот дека е потврдена првата поединечна хипотеза, според која менаџерот има целосно влијание врз успешното/неуспешното остварување на стратегијата. Со тоа се потврдуваат и другите одговори кои се однесуваат на фактот дека во секоја организација менаџерот има значително влијание врз дефинирањето и имплементирањето на деловната стратегија.

Според вака добиените резултати од истражувањето се нагласува потребата за менаџерите да влијаат во насока на спроведување на стратегија чиј што резултат носи успех.

Прашање број 4: Дали менаџерот е секогаш насочен кон правилно формулирање и имплементирање на стратегијата?

Табела 6: Правилно формулирање и имплементирање на стратегијата од страна на менаџерот

Table 6: Proper formulation and implementation of the strategy by the manager

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
4. Дали менаџерот е секогаш насочен кон правилно формулирање и имплементирање на стратегијата?	Да	39	78%	65	43%
	Не	4	8%	18	12%
	Не знам	7	14%	67	45%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 27,212$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по четвртото прашање е претставен на Слика 12.



Слика 12: Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за правилно формулирање и имплементирање на стратегијата од страна на менаџерот

Figure 12: Responses of managers and employees about the proper formulation and implementation of the strategy by the manager

Обработените одговори на двете групи испитаници по четвртото прашање и вредноста на пресметаниот χ^2 -тест, се претставени во Табела 6.1.

Табела 6.1: Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за правилно формулирање и имплементирање на стратегијата од страна на менаџерот според χ^2 -тестот

Table 6.1: Processed responses of managers and employees about the proper formulation and implementation of the strategy by the manager according to χ^2 test

	f_1	f_0		$f_1 - f_0$		$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
a	78	61		18		306.25	5.062
b	43	61		-18		306.25	5.062
c	8	10		-2		4.00	0.400
d	12	10		2		4.00	0.400
e	14	30		-16		240.25	8.144
f	45	30		16		240.25	8.144
							$\chi^2 = 27,212$

Резултатите од добиените податоци по четвртото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 27,212 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,346$$

Анализата поврзана со четвртото прашање кое се однесува на правилното формулирање и имплементирање на стратегијата од страна на менаџерот, од графичкиот и табеларниот приказ покажува разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот дел од испитаниците, односно 78% од менаџерите имаат дадено потврден одговор, додека, 45% од вработените на ова прашање одговориле со не знам.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991. Според коефициентот на контингенција ($C=0,346$), утврден е умерен интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Процентуалните разлики и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (27,212), која е поголема од табличната вредност (5,991), како и добиената вредност на коефициентот на контингенција ($C=0,346$), кој што покажува умерен интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета поединечната хипотеза на која се базира истражувањето, според која менаџерот треба секогаш да биде насочен кон правилно формулирање и имплементирање на стратегијата.

Доколку менаџерот е насочен кон правилен процес на стратегија, тогаш остварените резултати ќе бидат соодветни на планираните активности.

Прашање број 5: *Дали мислите дека креираната стратегија позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат?*

Табела 7: Влијанието на стратегијата врз резултатите кои се остваруваат

Table 7: The influence of the strategy on the achieving results

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
5. Дали мислите дека креираната стратегија позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат?	Целосно влијае	27	54%	54	36%
	Делумно влијае	20	40%	69	46%
	Воопшто не влијае	3	6%	27	18%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 10,019$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по петтото прашање е претставен на Слика 13.



Слика 13: Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за влијанието на стратегијата врз резултатите кои се остваруваат

Figure 13: Responses of managers and employees about the influence of the strategy on the achieving results

Обработените одговори на двете групи испитаници по петтото прашање и вредноста на пресметаниот χ^2 -тест, се претставени во Табела 7.1.

Табела 7.1: Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за влијанието на стратегијата врз резултатите кои се остваруваат според χ^2 -тестот

Table 7.1: Processed responses of managers and employees about the influence of the strategy on the achieving results according to χ^2 test

	f_1	f_0		$f_1 - f_0$		$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
a	54	45		9		81.00	1.800
b	36	45		-9		81.00	1.800
c	40	43		-3		9.00	0.209
d	46	43		3		9.00	0.209
e	6	12		-6		36.00	3.000
f	18	12		6		36.00	3.000
							$\chi^2 = 10,019$

Резултатите од добиените податоци по петтото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 10,019 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,218$$

Анализата поврзана со петтото прашање кое се однесува на влијанието на стратегијата врз резултатите кои се остваруваат, од графичкиот и табеларниот приказ покажува разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот дел од менаџерите (54%), тврдат дека стратегијата целосно влијае врз резултатите кои се остваруваат, додека пак, најголемиот дел од вработените (46%), тврдат дека стратегијата делумно влијае врз резултатите кои се остваруваат.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991. Според коефициентот на контингенција ($C=0,218$), утврден е многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Различните тврдења и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (10,019), која е поголема од табличната вредност (5,99), како и добиената вредност на коефициентот на контингенција ($C=0,218$), кој што покажува многу слаб интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета поставената втора хипотеза на која се базира истражувањето, според која стратегијата позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат.

Според вака добиените резултати од истражувањето, се нагласува потребата на организацијата да креира стратегија која целосно и позитивно ќе се одрази врз постигнатите резултати.

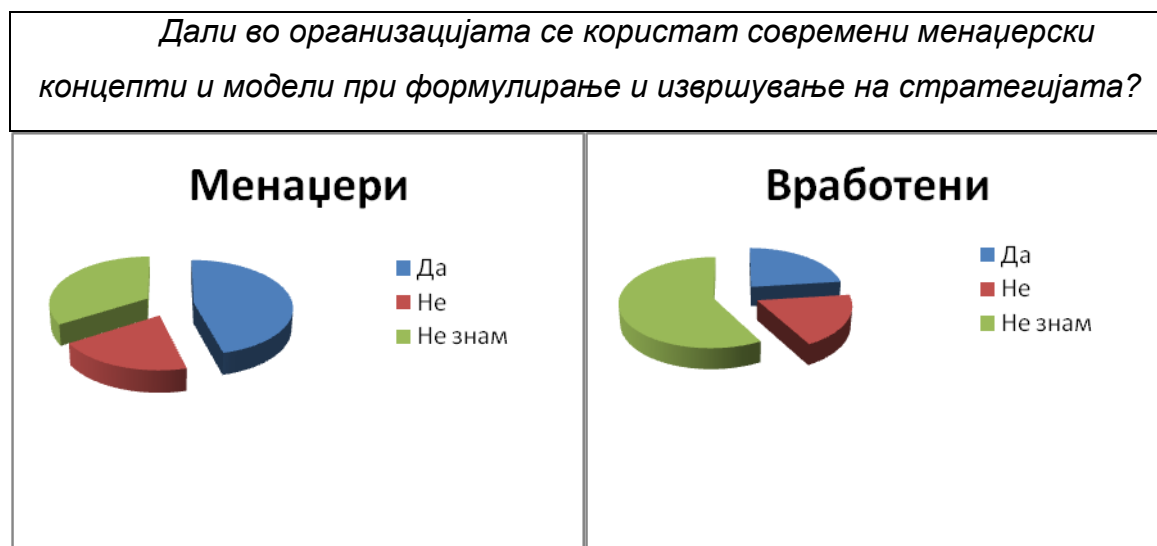
Прашање број 6: *Дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата?*

Табела 8: Користење на современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата

Table 8: Using a contemporary managerial concepts and models in formulating and performing the strategy

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
6. Дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата?	Да	23	46%	34	23%
	Не	10	20%	29	19%
	Незнам	17	34%	87	58%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 13,953$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по шестото прашање е претставен на Слика 14.



Слика 14: Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за користење на современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата

Figure 14: Responses of managers and employees about the using a contemporary managerial concepts and models in formulating and performing the strategy

Обработените одговори на двете групи испитаници по шестото прашање и вредноста на пресметаниот χ^2 -тест, се претставени во Табела 8.1.

Табела 8.1: Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за користење на современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата според χ^2 -тестот

Table8.1: Processed responses of managers and employees about the using a contemporary managerial concepts and models in formulating and performing the strategy according to χ^2 test

	f_1	f_0		$f_1 - f_0$		$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
a	46	35		12		132.25	3.833
b	23	35		-12		132.25	3.833
c	20	20		1		0.25	0.013
d	19	20		-1		0.25	0.013
e	34	46		-12		144.00	3.130
f	58	46		12		144.00	3.130
							$\chi^2 = 13,953$

Резултатите од добиените податоци по шестото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 13,953 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,255$$

Анализата поврзана со шестото прашање кое се однесува на користење на современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата, од графичкиот и табеларниот приказ покажува разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот процент од испитаниците, односно 46% од менаџерите тврдат дека се користат современи концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата, наспроти вработените од кои најголем процент (58%), не знаат дали се користат современи менаџерски концепти и модели во организацијата во која работат.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991. Според коефициентот на контингенција ($C=0,255$), утврден е слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Ваквите процентуални разлики и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (13,953), која е поголема од табличната вредност (5,99), како и вредноста на коефициентот на контингенција ($C=0,255$), кој што покажува слаб интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета поставената втора поединечна хипотеза на која се базира истражувањето, а според која се применуваат современи концепти и модели при формулирањето и извршувањето на стратегијата.

Прашање број 7: Дали мислите дека со имплементирање на стратегијата се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина?

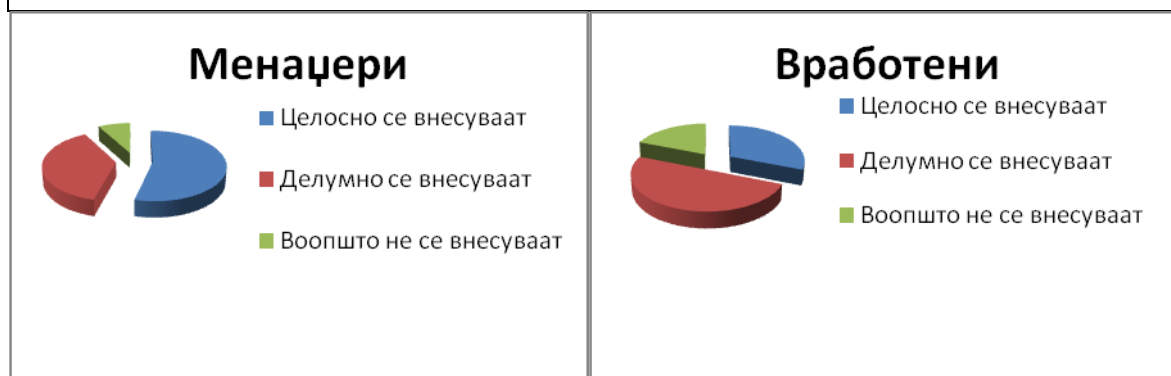
Табела 9: Создавање, т.е. внесување на позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина со имплементирање на стратегијата

Table 9: Developing i.e. introducing positive and generally acceptable values for the organization as a whole by implementing the strategy

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
7. Дали мислите дека со имплементирање на стратегијата се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина?	Целосно се внесуваат	27	54%	47	31%
	Делумно се внесуваат	19	38%	75	50%
	Воопшто не се внесуваат	4	8%	28	19%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 12,341$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по седмото прашање е претставен на Слика 15.

Дали мислите дека со имплементирањето на стратегијата се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина?



Слика 15: Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за создавање, т.е. внесување на позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина со имплементирање на стратегијата

Figure 15: Responses of managers and employees about the developing i.e. introducing positive and generally acceptable values for the organization as a whole by implementing the strategy

Обработените одговори на двете групи испитаници по седмото прашање и вредноста на пресметаниот χ^2 -тест, се претставени во Табела 9.1.

Табела 9.1: Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за создавање, т.е. внесување на позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина со имплементирање на стратегијата според χ^2 -тестот

Table 9.1: Processed responses of managers and employees about the developing i.e. introducing positive and generally acceptable values for the organization as a whole by implementing the strategy according to χ^2 test

	f_1	f_0		$f_1 - f_0$		$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
a	54	43		12		132.25	3.112
b	31	43		-12		132.25	3.112
c	38	44		-6		36.00	0.818
d	50	44		6		36.00	0.818
e	8	14		-6		30.25	2.241
f	19	14		6		30.25	2.241
							$\chi^2 = 12,341$

Резултатите од добиените податоци по седмото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 12,341 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,241$$

Анализата поврзана со седмото прашање кое се однесува на создавање, т.е. внесување на позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина со имплементирање на стратегијата, од графичкиот и табеларниот приказ покажува неусогласеност во дадените одговори од страна на менаџерите и вработените. Најголемиот дел од испитаниците, од кои менаџерите (54%), сметаат дека целосно се создаваат позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина со имплементирање на стратегијата, додека најголемиот дел од вработените (50%), сметаат дека само делумно се создаваат позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,99. Според коефициентот на контингенција ($C=0,241$), утврден е слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

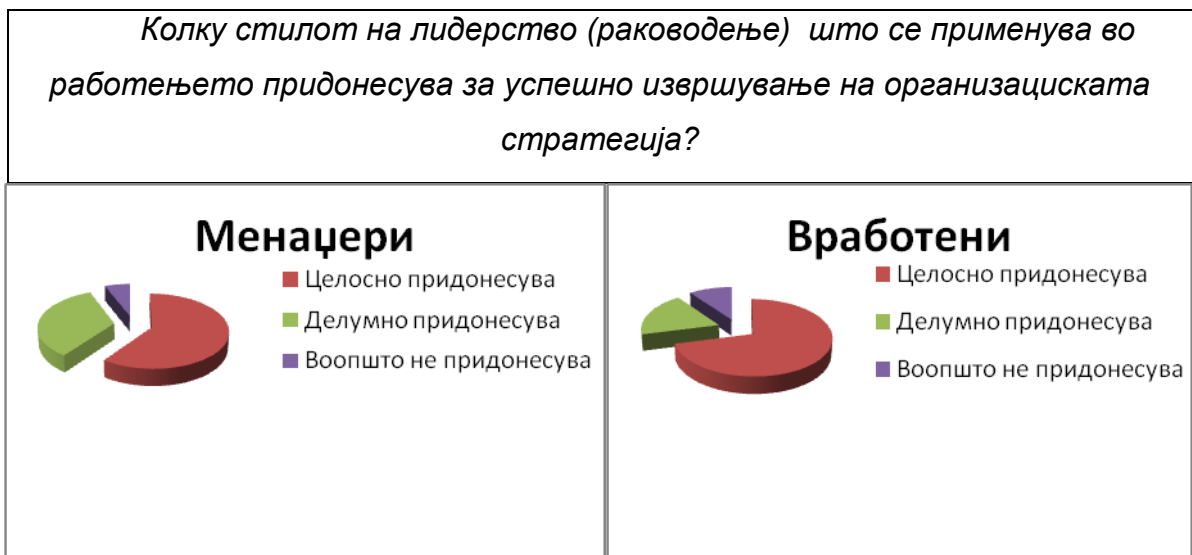
Ваквите разлики во тврдењата и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (12,341), која е поголема од табличната вредност (5,991), како и добиената вредност на коефициентот на контингенција ($C=0,241$), кој што покажува слаб интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета втората поединечна хипотеза од истражувањето, според која со имплементирање на стратегијата се создаваат, т.е. се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина.

Прашање број 8: Колку стилот на лидерство (раководење) што се применува во работењето придонесува за успешно извршување на организациската стратегија?

Табела 10: Придонесот на лидерството (раководството) во работењето за успешно извршување на организациската стратегија
 Table 10: The contribution of the leadership (management) to the operation for successful performance of the organization strategy

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
8. Колку стилот на лидерство (раководење) што се применува во работењето придонесува за успешно извршување на организациската стратегија?	Целосно придонесува	30	60%	107	71%
	Делумно придонесува	17	34%	28	19%
	Воопшто не придонесува	3	6%	15	10%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 6,169$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по осмото прашање е претставен на Слика 16.



Слика 16: Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за придонесот на лидерството (раководството) во работењето за успешно извршување на организациската стратегија

Figure 16: Responses of managers and employees about the contribution of the leadership (management) to the operation for successful performance of the organization strategy

Обработените одговори на двете групи испитаници по осмото прашање и вредноста на пресметаниот χ^2 -тест, се претставени во Табела 10.1.

Табела 10.1: Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за придонесот на лидерството (раководството) во работењето за успешно извршување на организациската стратегија според χ^2 -тестот

Table 10.1: Processed responses of managers and employees about the contribution of the leadership (management) to the operation for successful performance of the organization strategy according to χ^2 test

	f_1	f_0		$f_1 - f_0$		$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
a	60	66		-6		30.25	0.462
b	71	66		6		30.25	0.462
c	34	27		8		56.25	2.123
d	19	27		-8		56.25	2.123
e	6	8		-2		4.00	0.500
f	10	8		2		4.00	0.500
							$\chi^2 = 6,169$

Резултатите од добиените податоци по осмото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 6,169 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,173$$

Анализата поврзана со осмото прашање кое се однесува на придонесот на лидерството (раководството) во работењето за успешно извршување на организациската стратегија, од графичкиот и табеларниот приказ покажува релативно мали, но сепак видливи разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот дел од испитаниците (60% од менаџерите и 71% од вработените), тврдат дека лидерството (раководството) придонесува во успешното извршување на организациската стратегија.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,99. Според коефициентот на контингенција ($C=0,173$), утврден е многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Ваквите релативно блиски процентуални тврдења, како и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (6,169), која е поголема од табличната вредност (5,991), и добиената вредност на коефициентот на контингенција ($C=0,173$), кој што покажува многу слаб интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета поставената трета поединечна хипотеза од истражувањето, според која стилот на лидерство (раководење) што се применува во работењето придонесува за успешно извршување на организациската стратегија.

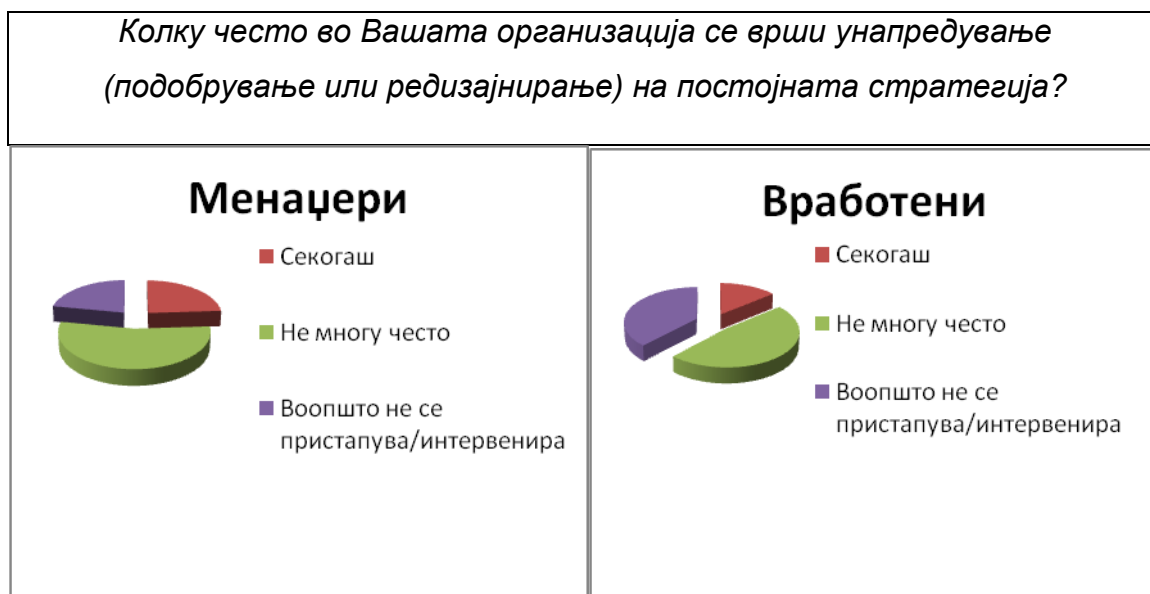
Прашање број 9: Колку често во Вашата организација се врши унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија?

Табела 11: Пристап кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија

Table 11: Access to promoting (improving or redesign) of the existing strategy

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
9. Колку често во Вашата организација се врши унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија?	Секогаш	12	24%	21	14%
	Не многу често	27	54%	72	48%
	Воопшто не се пристапува/ интервенира	11	22%	57	38%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 7,251$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по деветтото прашање е претставен на Слика 17.



Слика 17: Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за пристапот кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија

Figure 17: Responses of managers and employees about the access to promoting (improving or redesign) of the existing strategy

Обработените одговори на двете групи испитаници по деветтото прашање и вредноста на пресметаниот χ^2 -тест, се претставени во Табела 11.1.

Табела 11.1: Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за пристапот кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија според χ^2 -тестот

Table 11.1: Processed responses of managers and employees about the access to promoting (improving or redesign) of the existing strategy according to χ^2 test

	f_1	f_0		$f_1 - f_0$		$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
a	24	19		5		25.00	1.316
b	14	19		-5		25.00	1.316
c	54	51		3		9.00	0.176
d	48	51		-3		9.00	0.176
e	22	30		-8		64.00	2.133
f	38	30		8		64.00	2.133
							$\chi^2 = 7,251$

Резултатите од добиените податоци по деветтото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 7,251 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,187$$

Анализата поврзана со деветтото прашање кое се однесува на пристапот кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија, од графичкиот и табеларниот приказ покажува релативно мали, но видливи разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот процент од менаџерите (54%) и вработените (48%), сметаат дека не многу често во организацијата се пристапува кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991. Според коефициентот на контингенција ($C=0,187$), утврден е многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Процентуалните разлики во тврдењата и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (7,251), која е поголема од табличната вредност (5,991), како и добиената вредност на коефициентот на контингенција ($C=0,187$), кој што покажува многу слаб интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета третата поединечна хипотеза на која се базира истражувањето, според која, во организацијата се пристапува кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија.

Со цел претпријатието да ја постигне или одржи посакуваната позиција на пазарот, потребно е постојано да врши унапредување на стратегијата.

Прашање број 10: *Колку раководството е насочено кон правилно искористување на потенцијалот на претпријатието со цел соодветно да одговори на предизвиците на новата парадигма?*

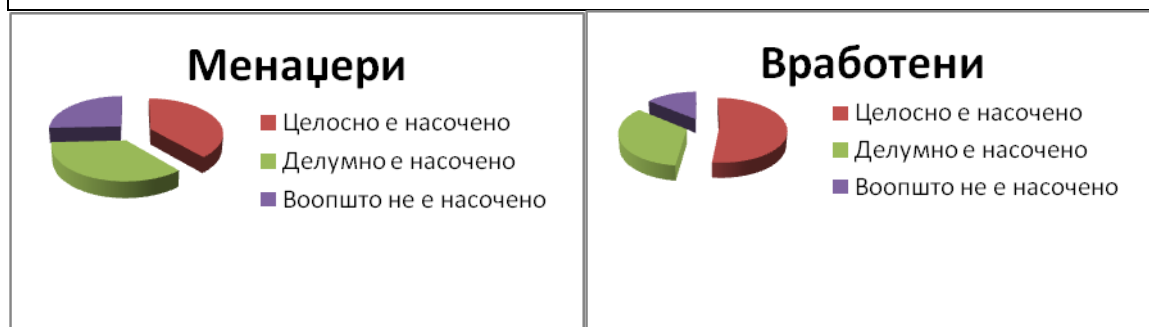
Табела 12: Насоченоста на раководството за правилно искористување на потенцијалот на претпријатието како одговор на предизвиците на новата парадигма

Table 12: The orientation of the management for proper usage of the enterprise's potential as a response to the challenges of the new paradigm

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
10. Колку раководството е насочено кон правилно искористување на потенцијалот на претпријатието со цел соодветно да одговори на предизвиците на новата парадигма?	Целосно е насочено	26	52%	37	25%
	Делумно е насочено	17	34%	56	37%
	Воопшто не е насочено	7	14%	57	38%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 20.671$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по десеттото прашање е претставен на Слика 18.

Колку раководството е насочено кон правилно искористување на потенцијалот на претпријатието со цел соодветно да одговори на предизвиците на новата парадигма?



Слика 18: Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за насоченоста на раководството за правилно искористување на потенцијалот на претпријатието како одговор на предизвиците на новата парадигма

Figure 18: Responses of managers and employees about the orientation of the management for proper usage of the enterprise's potential as a response to the challenges of the new paradigm

Обработените одговори на двете групи испитаници по десеттото прашање и вредноста на пресметаниот χ^2 -тест, се претставени во Табела 12.1.

Табела 12.1: Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за насоченоста на раководството за правилно искористување на потенцијалот на претпријатието како одговор на предизвиците на новата парадигма според χ^2 -тестот

Table 12.1: Processed responses of managers and employees about the orientation of the management for proper usage of the enterprise's potential as a response to the challenges of the new paradigm according to χ^2 test

	f_1	f_0		$f_1 - f_0$		$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
a	52	39		14		182.25	4.734
b	25	39		-14		182.25	4.734
c	34	36		-2		2.25	0.063
d	37	36		2		2.25	0.063
e	14	26		-12		144.00	5.538
f	38	26		12		144.00	5.538
							$\chi^2 = 20,671$

Резултатите од добиените податоци по десеттото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 20,671 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,306$$

Анализата поврзана со десеттото прашање кое се однесува на насоченоста на раководството кон правилно искористување на потенцијалот на претпријатието како одговор на предизвиците на новата парадигма, од графичкиот и табеларниот приказ покажува значајни разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот дел од менаџерите (52%), тврдат дека раководството е целосно насочено кон правилно искористување на потенцијалот на претпријатието како одговор на предизвиците на новата парадигма, наспроти вработените кои во најголем дел (38%), тврдат дека раководството воопшто не е насочено кон правилно искористување на потенцијалот.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991. Според коефициентот на контингенција ($C=0,306$), утврден е слаб до умерен интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Процентуалните разлики во тврдењата и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (20,671), која е поголема од табличната вредност (5,99), како и добиената вредност на коефициентот на контингенција ($C=0,306$), кој што покажува слаб до умерен интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета третата поединечна хипотеза од истражувањето, според која раководството е насочено кон правилно искористување на потенцијалот на претпријатието.

Според вака добиените резултати од истражувањето, се нагласува потребата на претпријатието правилно да пристапи кон искористување на потенцијалот, со цел соодветно да одговори на предизвиците на новата парадигма.

6.6. Презентирање и коментар по сознанијата од емпириското истражување

Од сумираните и статистички обработени податоци, доаѓаме до следните заклучоци:

- Емпириското истражување кое се спроведе во различните организации преку анкетен прашалник кој се состоеше од вкупно десет прашања поставени на менаџерите и на вработените кои избраа еден од трите понудени одговори за секое поединечно прашање, резултираше со значителни разлики во дадените одговори.
- Ова го потврдува добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест за секое прашање, која што (со исклучок на едно прашање) се движи во интервал од 6,169 до 27,212, што е поголемо од табличната вредност која изнесува 5,991.
- Разликите во ставовите на менаџерите и вработените се потврдени и преку добиените вредности на пресметаниот коефициент на контингенција (C), кои се движат од 0,080 до 0,346, каде се нагласува постоењето на слаб до умерен интензитет на меѓусебната поврзаност на дадените одговори.
- Ваквите тврдења на менаџерите и вработените, сумирани како резултат на истражувањето, не ја потврдуваат *основната (генерална) хипотеза*, која гласи: Доколку претпријатието правилно пристапи кон искористување на потенцијалот и делува во насока на креирање на стратегија во светот на современиот бизнис и турбулентната конкурентна средина, тогаш ќе ја постигне посакуваната позиција на пазарот и ќе оствари конкурентска предност во рамки на соодветната дејност. Воедно, не се потврдени ниту трите поединечни хипотези:

Прва поединечна хипотеза: Доколку во организацијата, менаџерите се насочени кон правилно формулирање и имплементирање на стратегијата и целосно ги запознаваат вработените со креираната стратегија како би се оствариле целите, тогаш тие имаат целосно влијание врз успешното остварување на стратегијата;

Втора поединечна хипотеза: Доколку менаџерите пристапуваат кон примена на современи концепти и модели при формулирањето и извршувањето на стратегијата, која позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат, тогаш се создаваат, т.е. се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина;

Трета поединечна хипотеза: Доколку во организацијата секогаш се врши унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија, преку примена на стил на раководење кој целосно придонесува кон успешно извршување на стратегијата, тогаш правилно ќе се искористи потенцијалот на претпријатието и соодветно ќе се одговори на предизвиците на новата парадигма.

Според тоа, јасна е потребата на претпријатието да пристапи кон успешно креирање на стратегија, за да ја постигне посакуваната цел на пазарот и да оствари одржлива конкурентска предност во рамки на соодветната дејност.

Менаџерите мораат правилно да влијаат на насоката на делување, со цел остварувањето на стратегијата да резултира со успех. Имено, тие треба да бидат насочени кон креирање и имплементирање на стратегија која овозможува остварување на целите според планираните активности.

Воедно, во постигнувањето на целите на организацијата значаен придонес имаат сите вработени кои треба на правилен начин да бидат запознаени со стратегијата, која понатаму позитивно ќе се одрази врз постигнатите резултати.

Од големо значење за претпријатието е начинот на кој што се искористува неговиот потенцијал за да одговори соодветно на предизвиците на новата парадигма. Таквата цел зависи од способноста на менаџментот да примени современи концепти и модели при формулирањето и извршувањето на стратегијата. Понатаму, да пристапи кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија, истовремено создавајќи позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина.

Целта на емпириското истражување беше да се добие покомплетна и појасна слика за состојбата на организациите и стратегијата која ја применуваат во работењето. Односно, целта беше да се пристапи кон реални

податоци кои даваат точна дијагноза за успешноста на организациската стратегијата при постигнувањето на конкурентска предност, и колку таквата предност е одржлива на пазарот.

VII. Преферирање на концепт на стратегија за создавање и одржување на конкурентска предност на претпријатијата

7.1. Концептирање на стратегијата за конкурентска предност со акцент на нејзината успешна имплементација во претпријатието

Постигнувањето на предност во бизнисот зависи од клучните императиви кои ги диктираат целите на претпријатието. Имено, конкурентската предност е резултат на способноста на менаџментот навреме да пристапи кон решавање на критичните проблеми и да се соочи со предизвиците на конкурентната средина. Воедно, преку унапредување на нивната способност, тие правилно влијаат и ја прилагодуваат стратегијата на условите на пазарот, со цел да обезбедат опстанок и успех на претпријатието во рамки на дејноста. Во тој поглед, бизнис лидерите заедно со високите менаџерски тимови се насочени кон примена на оперативниот пристап за решавање на проблемите. Иако овој пристап многу често ги ограничува визијата и влијанието на менаџерите, сепак и бизнисите чии предности се во маргините на оперативните способности имаат тенденција да бидат ефикасно управувани или, со други зборови, да ја применат стратегијата на подобар начин. Исто така, стратегијата е поуспешна и поефикасна доколку правилно се насочат идните активности, со цел организацијата да преживее и успее на долг рок⁶³.

Профитабилноста, растот и уделот на пазарот во голема мера ги детерминираат целите кои претпријатијата имаат намера да ги реализираат преку дефинираната стратегија, додека, пак, концептот на конкурентската природа на пазарот и континуираните економски турбуленции, како на национално, така и на глобално ниво, налага менаџерите да бараат бизнис можности за да ги подобрат организациските перформанси. Ова првенствено се постигнува преку подобрување на ефикасноста со задржување на потрошувачите, развој на организациската компетентност и спроведување на финансиска контрола.

⁶³ Poul M. Elkin: Mastering Business Planning and Strategy (second edition), Chapter One - Mastering Business Success, "*Achieving business stability and growth*", Thorogood Publishing, London, 2007.

Бизнис стратегијата е успешна кога постои:

- ✓ *Лидерство*, односно искусни лидери кои темелно го разбираат бизнисот и пазарот или пазарниот сегмент на кој претпријатието се натпреварува;
- ✓ *Вработени* кои се поддржани со добри плати и можни стимуланси, силна лојалност, мотивација, вредности и сл.;
- ✓ *Потрошувачи* кои имаат јасна перцепција за квалитетот на производите и услугите, чии потреби темелно се анализираат и разбираат;
- ✓ *Пазарна ефикасност и развој на производот*, односно оригиналност и иновативност на производот и испораката на услугата;
- ✓ *Профитабилност*, односно раст во обемот на продажбите /продажната вредност или уделот на пазарот;
- ✓ *Систем за управување*, односно идентификување и следење на перформансите и профитабилноста.

Многубројни се ефектите кои произлегуваат од успешното имплементирање на стратегијата. *Прво*, тоа е резултат на организациите кои располагаат со доволна способност да спроведат стратегија која е во согласност со нивниот идентитет. *Второ*, на самиот почеток од развојот на стратегијата, организацијата пристапува кон решавање на прашањата поврзани со идентитетот, на начин на кој се олеснува процесот на стратегиско одлучување. *Трето*, предностите на организацијата што произлегуваат од стратегискиот процес придонесуваат кон креативен развој на стратегиските опции, со што се обезбедуваат користи во иднина како резултат на ваквите придобивки.

Успехот од спроведената стратегијата се заснова на постоење на соодветен однос помеѓу стратегискиот процес и содржината. Воспоставувањето на усогласеност помеѓу содржината и процесот овозможува организациите да ја развиваат стратегијата и да генерираат нови цели и иновативни решенија.

Влијанието на брзите промени бара значително прилагодување на стратегиските одлуки. Клучот за успехот се движи од оптимална стратегија кон повешт процес на стратегија, каде стратегиските одлуки не се делегираат само од страна на врвниот менаџмент. Тука, исто така, се вклучени претпоставените на пониските нивоа во рамки на организацијата. Затоа, одлуките во една организација се сè повеќе радикално децентрализирани. Но, и покрај ваквото поместување кон децентрализација, истражувањата и практиките упатуваат на постоечката тенденција на стратегискиот менаџмент за потенцирање на порационални аспекти на стратегиските одлуки кои се фокусирани на најдобрите можни економски решенија.

Успехот од реализираната стратегијата се поврзува и со постоењето на соодветни организациски концепти. Имено, правилно дизајнираната стратегија ги вклучува оперативните чекори и процеси кои овозможуваат организацијата да функционира успешно во пракса, остварувајќи резултат согласно аспектите на пазарот.

7.2. Одржување на флексибилност на стратегијата како одговор на предизвиците на новата парадигма

Брзите промени во конкурентната средина бараат поголема флексибилност во работењето на претпријатието при спроведување на стратегијата. Како резултат на незапирливата глобализација на економијата и бизнис системите, променливоста на притисоците врз корпоративните и индивидуалните способности и врз целите поставени во стратегијата, се истакнува потребата од поголема флексибилност во сите фази на стратегискиот процес. Во исто време, важно е да се продолжи во насока на обезбедување на висок квалитет, структурирана анализа и инклузивни процедури.

Креативноста, флексибилноста и успехот често одат „рака под рака“. Затоа, пристапот кон креативна еволуција и прилагодувањето на стратегијата на пазарот имаат значаен придонес во успешното справување на претпријатието со предизвиците и влијанието на надворешните и внатрешните

фактори. Стратегијата е како живо суштество, која мора да поседува потенцијал да се прилагоди за да преживее и успее на долг рок. Воедно, преку стратегијата претпријатието ги унапредува можностите да се развива, способноста да создаде конкурентска вредност и брзина на адаптивниот одговор. Затоа, стратегијата како ситуирана активност е секогаш во развој, односно надоградување. Доколку во организацијата се постигне меѓусебна разбирлива интеракција до степен на постигнување на дефинираните цели, во тој случај, стратегијата е конкретизиран процес и е во постојано надоградување преку преземање на соодветните активности⁶⁴.

Подемот и падот на концептот на бизнис стратегијата и конкурентноста, зависи од флексибилноста и брзината на движење на организациите кои делуваат во насока и со цел да одговорат на предизвиците, да се справат со пречките кои се јавуваат при предвидување на настаните, како и при донесување на важни деловни одлуки во време на голема неизвесност.

7.3. Преферирање на моделите при создавање на конкурентска предност на претпријатијата со апострофирање на нивното значење и улогата

Конкуренцијата во рамките на одредена дејност е втемелена во основната економска структура на претпријатијата кои делуваат со една цел – да го надминат однесувањето на постојните конкуренти. Од тој аспект, формулирањето и извршувањето на стратегијата зависи од потенцијалот на претпријатијата да се справат со дејствувањето на силите кои на различен начин влијаат врз нивниот развој. Имено, релевантната околина е многу широка и во неа дејствуваат голем број фактори кои имаат различно влијание врз работењето на претпријатијата. Затоа, создавањето на конкурентска предност зависи од начинот на кој претпријатијата ја извршуваат дејноста во рамките на конкурентната средина.

Дејствувањето на различните сили во опкружувањето ги диктира условите на пазарот, односно индустријата во која претпријатијата се

⁶⁴ Paula Jarzabkowski: Strategy as a practice: "An Activity-Based Approach", Part I: Defining and theoretically locating an activity-based view, 1. Core Social Theory Themes in Strategy as Practice, SAGE Publications, London, 2005.

натпреваруваат. Поради тоа, менаџерите пристапуваат кон примена на модели кои имаат значаен придонес во анализата на пазарот и на конкуренцијата, а од друга страна, ја зајакнуваат нивната способност за правилно да ги искористат внатрешните ресурси и организациските предности.

Резултатот од примената на моделите носи успех кој значи (ре)позиционирање на пазарот или проширување на производството, односно развој на нови производи и услуги. Употребата на рационални модели, техники и методи при анализа на внатрешните и надворешните фактори овозможува остварување на посакуваната цел, зголемување на вредноста и квалитетот, профитот и уделот на пазарот. Односно, бизнис моделите придонесуваат во генерирањето на поголема добивка, каде целта на претпријатието е да постигне одржлива конкурентна предност преку соодветните деловни процеси. Имено, примената на моделите е од клучно значење при обезбедување на правилен тек на стратешкиот процес, бидејќи тие овозможуваат да се оцени напредокот на донесените одлуки и навреме да се идентификуваат можните отстапувања⁶⁵.

Моделите имаат големо значење во предвидувањето на одредени настани. Постоењето на сили надвор од секторот е значајно во релативна смисла, бидејќи надворешните сили влијаат врз сите организации. Сепак, претпријатието делува на начин да ги искористи можностите, а да ги елиминира или да ги сведе на минимум заканите предизвикани од дејствувањето на надворешните фактори.

Преку соодветна примена на моделите, претпријатието ги унапредува своите предности и успешно ги надминува конкурентните притисоци. На тој начин, менаџерите пристапуваат кон правилно разбирање на организациските предности и слабости. Овде се истакнува значајната улога на моделите во обезбедување на вредни знаења кои ја движат стратегијата напред на уникатен начин. Како резултат на нивното влијание врз конкурентните сили при определување и следење на правилата на конкуренција, се нагласува и

⁶⁵ James Carlopio: Strategy by Design: "A Process of Strategy Innovation", Chapter One, Palgrave Macmillan, New York, 2010.

нивната улога и значење во стратегиите кои потенцијално им се достапни на претпријатијата.

7.4. Избирање на специфични начини за остварување на конкурентска предност преку намалување на трошоците и/или диференцирање

Деловните активности на претпријатијата главно се насочени кон развој на стратегии кои обезбедуваат поволни услови и можности во бизнисот. Искористувајќи ги овие поволности, претпријатијата создаваат нови вредности, го подобруваат начинот на спроведување и извршување на активностите, а со тоа ја унапредуваат конкурентската позиција на пазарот.

Во тој контекст се истакнуваат четири специфични начини (прикажани на Слика 19), преку кои претпријатието може да оствари конкурентска предност на пазарот. Станува збор за создавање на конкурентска предност преку намалување на трошоците и/или диференцијација.

Претпријатието може да ги намали трошоците за создавање на вредност и да ги одржи цените пониски во однос на конкурентите со цел да привлече нови и да ги задржи постојните потрошувачи, или да пристапи кон зголемување на вредноста на производот преку изнаоѓање на начини да го направи производот посупериорен во однос на производите понудени од конкуренцијата.



Слика 19: Четири начини за создавање на конкурентска предност⁶⁶

Figure 19: Four ways to create a competitive advantage

Како што е прикажано на Слика 19, претпријатието може да постигне конкурентска предност преку:

- ❖ *Создавање на супериорна ефикасност.* Ефикасноста претставува мерка за количеството на влезови кои се потребни да се произведе дадено количество на резултат. Колку помалку влезови се потребни за производство на даден резултат, толку ефикасноста е поголема, а трошоците се пониски. На пример, претпријатието може да пристапи кон примена на поефикасни методи за производство, одржувајќи

⁶⁶ Gareth R. Jons, Jennifer M. George: Современ менаџмент: „Управување на ланец на вредности: Функционални стратегии за конкурентска предност“, McGraw-Hill Irwin, 2008, стр. 343-344.

пониски трошоци, со цел одржување на позиција како најефикасен производител на соодветниот производ.

- ❖ *Создавање на супериорен квалитет.* Квалитетот подразбира производство на производи кои поседуваат особини како што се дизајн, стил, перформанси и сигурност. Овие карактеристики за потрошувачите се посупериорни во однос на карактеристиките кои ги поседуваат конкурентните производи. Обезбедувањето на производи со висок квалитет ја зголемува репутацијата на марката на производот, која што му овозможува на претпријатието да ја зголеми цената, а со тоа да оствари повисок профит. На пример, покрај ефикасноста базирана на предност во трошоците, исто така и повисокиот квалитет на производот му овозможува на претпријатието да ги надмине конкурентите, бидејќи потрошувачите се подготвени да платат премиум цена за производите што ги нуди на пазарот.
- ❖ *Создавање на супериорна иновација, брзина и флексибилност.* Појавата на нови или подобрени производи или услуги, или процеси на работење е резултат на иновација. Успешната иновација за организацијата значи поседување на нешто единствено или поразлично, нешто што недостасува кај конкурентите како што се пософистицирани производи, процеси на производство, или стратегии и структури кои придонесуваат во зајакнувањето на конкурентската предност. Иновацијата додава вредност на производите, а за организацијата создава можност и понатаму да се диференцира од конкурентите, да привлекува потрошувачи кои се подготвени да платат повисока цена за единствени и уникатни производи. На пример, производите кои што чинат поскапо во однос на конкуренцијата, значи дека кај потрошувачите постои подготвеност да платат повисока цена за иновативниот производ.
- ❖ *Создавање на супериорна одговорност кон потрошувачите.* Организацијата која е сериозно одговорна кон потрошувачите, работи на начин да ги задоволи нивните потреби и да го овозможи токму она што тие го сакаат, односно да ги направи достапни бараните производи и услуги.

Потрошувачите се подготвени да платат повисока цена за производите и услугите на претпријатие кое има поголемо разбирање за нивните потреби. Како резултат на тоа, менаџерите ја зголемуваат одговорноста по пат на одлични пост-продажни услуги и поддршка, и преку работа со потрошувачите, со цел да обезбедат унапредување на производите и услугите во иднина. На пример, поуспешните организации внимаваат на променливите потреби на потрошувачите, каде менаџерите преку нивните функции применуваат иновативни стратегии за да дизајнираат нови производи или услуги кои одговараат на нивните потреби.

Примената на четирите начини овозможува создавање на супериорна ефикасност, квалитет, иновација и одговорност кон потрошувачите. Воедно, колку е поуспешна примената на четирите начини во постигнувањето на конкурентската предност, толку е поголема и вредноста на производите и услугите кои претпријатијата ги нудат на пазарот.

7.5. Континуирано унапредување на стратегијата со сите нејзини аспекти и компоненти

Турбулентните промени водат кон развој на висококонкурентна економија. Тие предизвикуваат појава на настани кои потешко можат да се предвидат како резултат на нивната брзина на менување. Овие промени во голема мера ги дефинираат или рedefинираат потребите на стратегијата на повеќето нивоа на бизнисот. Како одговор на нивното влијание, менаџментот делува во насока на развој и имплементација на стратегија, преку која овозможува претпријатието да се прилагоди на условите и да обезбеди опстанок на пазарот.

Преку континуирано прилагодување и унапредување на стратегијата претпријатието има потенцијал да оствари една од главните цели, односно, целта да се биде поразличен и поуспешен при остварувањето на деловните резултати. Станува збор за изнаоѓање уникатен начин за позиционирање на пазарот преку создавање и одржување на конкурентска предност.

Претпријатието делува во насока да обезбеди континуирано унапредување на стратегијата, со цел да се позиционира на пазарот во согласност со промените и способноста да се справи со делувањето на истите. Воедно, колку подобро се развива стратегијата, толку подобро претпријатието се справува со сè поголемите предизвици. Постоенето на посоефистициран процес на стратегија како клучна компонента за унапредување на организацијата, овозможува претпријатието да ја одреди вистинската насока за движење кон посакуваната цел. Овде е важно да се постигне ефектот на координирање и фокусирање на напорите за создавање на одржлива конкурентска предност.

Организациите имаат различни карактеристики во поглед на културата, големината, стилот на управување, пристапот кон решавање на проблемите и начинот на спроведување на стратегиските одлуки. Сепак, влијанието на менаџментот во најголем дел од организациите е во насока на развој и имплементација на стратегија која брзо се прилагодува на условите на пазарот. Воедно, секоја организација ја усогласува стратегијата врз основа на анализа и разбирање на современите трендови, со цел да одговори на потребите на потрошувачите и истовремено да се справи со влијанието на конкуренцијата.

Затоа, приоритетна цел на секоја организација е одржување на способноста за континуирано унапредување на стратегијата. На тој начин се придонесува во зголемување на учеството на пазарот и продажбата, постигнување на подобри перформанси, правилно насочување на вработените со цел поголемо разбирање за резултатите кои се очекува тие да ги остварат, преземање на навремена корективна акција што им овозможува на менаџерите да ја одржат контролата над организациските активности, зголемување на мотивацијата, како и остварување на повисоки цели во бизнисот. Исто така, од големо значење е разбирањето на организациските предности и слабости од страна на менаџерите врз основа на кои генерираат вредни знаења и ја движат стратегијата напред на уникатен начин.

Унапредувањето на стратегијата ги поттикнува развојот и текот на процесите, организациските способности, обезбедувањето на системи за подобра врска помеѓу организациските нивоа и се карактеризира како еден од

најголемите приоритети во агендата на извршното раководство. Неминовен е фактот дека способноста на менаџментот и потенцијалот на претпријатието се клучни за реализирање на планираните активности. Затоа, менаџментот пристапува кон зајакнување на деловните потфати и насочување на активностите кон остварување на поставените цели, истовремено справувајќи се со предизвиците на конкурентната средина.

Искусните менаџерски чекори сè повеќе се оценуваат како конкурентно ефективни, а вработените сè почесто се водени од зголемена мотивација која како дел од вредносните системи значајно го олеснува процесот на стратегијата. Сепак, предизвикот со кој се соочуваат претпријатијата во своето управување најчесто се однесува на обидот на менаџерите да го претворат потенцијалот во влијание. Се смета дека во организацијата се акумулира еден вид инерција. Но, со тек на време, процесите и системите се обликуваат во функција на извршување и тие го карактеризираат начинот на кој организацијата работи со ефикасно стимулирање на насоката за успешен бизнис. Овде се потенцира важноста на различните деловни единици при ефикасното извршување на планираните активности. Воедно, се потенцираат предностите кои настануваат како резултат на усогласувањето на дефинираната стратегија и нејзиното извршување, што овозможува претпријатието да оди чекор напред и да обезбеди ефективно делување и одговор на конкурентските притисоци.

ЗАКЛУЧОК

Стратегијата претставува водич и најважен елемент во остварувањето на целите кои се приоритет на организацијата и делувањето. Правилно креираната и имплементирана стратегија овозможува претпријатието да се движи од моменталната кон посакуваната позиција и да постигне конкурентска предност во рамки на соодветната дејност.

Во елаборацијата на теоретските основи на креирање и имплементирање на организациската стратегија, се пристапува кон поважните концепти на процесот на стратегија.

Во *првиот дел* од трудот, теоретски е елабориран *пристапот кон организациската стратегија*. Најпрво се посветува внимание на *карактерот на стратегиските цели*, каде постепено се конкретизира разликата помеѓу целите, визијата и мисијата. Секоја организација при формулирање на стратегијата ги поставува целите и ја одредува насоката на делување. Стратегијата ги карактеризира целите и визијата, вклучувајќи ги предизвиците и потребата на претпријатието да обезбеди пристап до нивно надминување. Колку е поголем предизвикот, толку е подобра стратегијата во постигнување на ефектот за координирање и фокусирање на напорите за конкурентска предност или решавање на проблемите. Стратегиските цели се основата врз која се темелат официјално утврдените намери на организацијата и нејзината филозофија на функционирање. При поставување на целите се утврдуваат основните активности, насоката на делување, се утврдува производот или услугата, сегментот на пазарот, производствените методи итн. Со цел да се разбере потребата за синхронизација на напорите од аспект на организацијата како целина, како би се оствариле поставените цели, во продолжение на овој дел се пристапува кон *хиерархија на целите*, нивното *значење и поттикнувачката улога* во процесот на стратегијата. Хиерархијата на целите е формирана од мрежа на цели која е создадена од вертикални и хоризонтални цели со комплексна структура и хиерархија.

Во *првиот дел* се пристапува кон *природата и комплексноста на стратегискиот менаџмент* и кон *влијанието на факторите врз*

стратегискиот менаџмент и изборот на цели. Клучните аспирации и цели на менаџментот во организацијата се однесуваат на донесување на одлуки за определување на стратегиската мисија, визија, стратегиските намери и рамката во која стратегијата се развива. При донесување на стратегиските одлуки, од суштинско значење е способноста на организацијата да ги искористи можностите, ресурсите и вредностите и со тоа правилно да влијае врз конечниот избор на цели. Стратегијата ги вклучува интегралните прашања на стратегиската промена, кои во голема мера зависат од моќта на внатрешните учесници. Овие прашања се апсорбираат во процесот на одлучување, а се решаваат со преговарање. Извршувајќи ја улогата со различни одговорности, стратегискиот менаџмент води сметка за можните импликации кои најчесто се јавуваат на патот кон успехот. Затоа, од особено значење е учеството на клучните субјекти во процесот на одлучување, каде се изразува потребата за анализа и изнаоѓање на решенија за веќе пројавени или проблеми кои можат да настанат во тековниот развој на стратегијата. Понатаму, се прави осврт кон стратегиските одлуки кои се дел од одговорностите за обезбедување на конкурентска предност и изнаоѓање на нови бизнис можности. Приоритетна цел е *создавање на ефективен систем на стратегиско одлучување*, каде *стратегиските одлуки се водич во создавањето на конкурентска предност на претпријатието*. Стратегиските одлуки како дел од одговорностите за обезбедување на конкурентска предност и изнаоѓање на нови бизнис можности и примена на нови бизнис модели, обезбедуваат поддршка на деловните активности во организацијата. Како резултат на постоечките амбиции за промени во начинот на работење на бизнисот, претпријатијата преку правилен пристап кон процесот на стратегиско одлучување имаат поголеми можности да обезбедат подобро позиционирање на пазарот во однос на конкурентите. Затоа, стратегиските одлуки се честа интервенција во континуираниот процес на стратегијата, а целта е да се овозможи понатамошен тек или редизајн на постојната стратегија.

Во *вториот дел*, теоретски се пристапува кон значајните *аспекти на претпријатијата при создавање и одржување на конкурентска предност*. Овде е разработен *стратегискиот интегритет* кој ги опфаќа карактеристиките на *експлицитната и имплицитната стратегија*,

истакнувајќи ја потребата од постоење на транспарентност, кохерентност и усогласеност. На тој начин се утврдува постоење на висок организациски интегритет и способност за извршување на стратегијата во време на промени. Имено, развојот и извршувањето на стратегијата зависи од идејата за стратески интегритет. Стратескиот интегритет не вклучува изработка на брилијантна стратегија која ќе обезбеди постоење на совршена организација, туку вклучува стратегија креирана од страна на една организација која точно знае како да ја усогласи експлицитната и имплицитната стратегија во рамките на хиерархиската структура. Понатаму, во фокусот на овој дел од трудот се предизвиците на претпријатијата во однос на искористувањето на потенцијалот. Во многу случаи организациите се соочени со предизвици кои се резултат на непредвидливата и комплексна конкурентна средина. Затоа, овде е опфатен *стратескиот интегритет од аспект на искористувањето на потенцијалот на претпријатието*. Се нагласува можноста на претпријатието ефикасно да се позиционира во рамки на конкурентната средина со цел да постигне максимален потенцијал во согласност со промените и способноста да се справи со делувањето на истите.

Како резултат на потребата да се посвети внимание на способноста на претпријатието да го насочи своето делување кон одговор и задоволување на потребите на пазарот, во продолжение на овој дел се пристапува кон аспектите на *динамиката на стратегијата како предуслов за создавање на конкурентска предност*. Воедно, се прави осврт кон *динамичната стратегија базирана на потребите на пазарот и управувањето со динамиката на стратегијата*. Од аспект на динамиката на стратегијата, претпријатието е насочено кон зајакнување на способноста за анализа и следење на конкуренцијата, флексибилно планирање и прибирање на потребните информации. За правилно управување со динамиката на стратегијата, важни се следните императиви: усогласување, агилност, вложување во човечки капитал, јасни одговорности, интелектуален капитал и интегрирана бизнис платформа.

Во *третиот дел* е опфатено *влијанието на современите трендови врз конкурентноста на организациската стратегија*, каде доаѓаат до израз *предизвиците со кои се соочува претпријатието при постигнувањето на*

конкурентска предност на пазарот. Акцентот е ставен на брзите промени кои водат кон развој на висококонкурентна глобална економија, во која настаните се непредвидливи и многу брзо се менуваат. Особено се истакнува влијанието на современите трендови врз процесот на стратегијата и врз менаџментот кој делува во насока на развој и имплементација на стратегија која брзо се прилагодува на условите и обезбедува опстанок на пазарот. Исто така, се пристапува кон утврдување на значајните аспекти на стратегијата и нејзината улога на пазарот што придонесува кон зголемување на *предизвикот* на претпријатијата конкуренти. Таквата цел се постигнува преку навремено прилагодување на новата парадигма и спроведување на потребните промени согласно новиот поредок на конкурентноста. Најпрво, се врши увид на *влијанието на промените и нивната природа врз ефикасноста на стратегијата*. Понатаму, се согледува начинот на кој *претпријатието ја рedefинира стратeгиската насока како одговор на предизвиците на новата парадигма*. Организациите главно се насочени кон создавање на стратегија со која одговараат на потребите на пазарот и на влијанието на конкуренцијата.

Поставувањето и одржувањето на визиите, брзата адаптација и континуиран развој на активностите, создаваат иницијатива за преземање на нови ризици и можности за позитивни промени. Постоенето на раководство кое се состои од инспиративни лидери кои ги охрабруваат поединците да го дадат својот максимум, значајно придонесува во постигнувањето на подобри перформанси. Како резултат на ваквите придобивки, во овој дел се разработени и следните цели: *Создавање на максимална вредност базирана на креативноста на менаџментот (раководното тело) и Зголемена потреба од интеграција на процесот и содржината*. Поддршката и мотивацијата на вработените преку стратешки иницијативи ја прават успешната имплементација на процесот видлива во конечниот резултат, дури и ако тоа значи предизвик за менување на веќе поставените практики. Ваквиот исход единствено резултира преку интегрирање на процесот и содржината на стратегијата, што претставува и енорна сила за профитабилна промена. На крајот од третиот дел, се прави осврт кон *значењето на човечкиот капитал во деловната стратегијата* како една од клучните алатки која го води бизнисот во насока на остварување на ангажман во рамки на основните стратегии и

принципи на работење. Постоенето на прецизен план за решавање на прашањата поврзани со вработените, со цел да се постигнат подобри перформанси, е критичен елемент на стратегијата. Мотивирањето и инвестирањето во секој поединец вклучен во достигнувањето на целите, создава чувство на припадност и одговорност во организацијата. На тој начин се поттикнуваат иновациите, претпријатието се прилагодува на конкурентската средина, се овозможува конзистентност на перформансите и создавање на глобален начин на размислување. Различната експертиза на менаџерите ја создава дилемата во однос на различната природа на размислување во поглед на прашањата поврзани со ефикасноста на нивното делување, кои се во корист на иднината на организацијата.

Во *четвртиот дел* се пристапува кон *концептот на моделите на стратегијата*, каде се идентификувани клучните карактеристики на индустријата/секторот, во чии рамки претпријатието преку своето делување дава одговор на силите на конкуренцијата и ја остварува својата профитабилност. Овој дел се осврнува на *еволутивниот пристап кон моделите*, преку кој се утврдува постоењето на сили надвор од секторот, кои се значајни и кои во релативна смисла имаат големо влијание врз сите организации. Воедно, се нагласува суштинското значење на постоењето на различните способности на менаџментот и потенцијалот на претпријатијата за да се справат со предизвиците. Понатаму, се врши анализа на својствените предности што ги содржи секој од моделите, со што се овозможува стратешки увид на состојбата и моделирање на процесот во определен временски период. Исто така, се посветува внимание на нивната примена што помага во предвидувањето на одредени ситуации, а се нагласува и начинот на кој правилно треба да се применат во дефинираната стратегија. Како резултат на тоа, во овој дел се опфатени: *3"С" Модел*, *„Модел на пет сили“ на Мајкл Портер* и *Модел 7 "S" на McKinsey*.

Преку основните извори на конкурентен притисок се истакнуваат критичните јаки и слаби страни на претпријатието и неговиот потенцијал да ја подобри позицијата на пазарот. Ова овозможува подобро да се разберат областите во кои стратешките промени придонесуваат во достигнувањето на најдобар можен резултат, а се истакнуваат областите во кои трендовите на

пазарот покажуваат дали станува збор за можности или закани. Од тој аспект, во овој дел е разработена *SWOT анализата*, која има значаен придонес во создавањето и одржувањето на конкурентската предност. На крај од овој дел се разгледува *влијанието на моделите врз развојот на стратегијата*. Бидејќи, стратегијата често осцилира помеѓу посакуваната цел и тековната активност, се пристапува кон примена на модели кои се насочени кон стратешки промени и кои позитивно се одразуваат на организацијата во иднина. Затоа, од особено значење е способноста на претпријатието да ја сумира и разгледа содржината на секој од водечките модели, за правилно да ги разбере активностите поврзани со стратегискиот процес. Предвидувањето, односно анализата на конкурентните сили кои имаат директно, но и индиректно влијание врз претпријатието, има позитивен придонес во развојот, а понатаму и во оценувањето на стратегијата. Така, потенцијалната вредност што произлегува од разбирањето на изворот, процесот и целта, води кон еден посовремен пристап на стратегијата.

Во *петтиот дел*, опфатени се трите *вида на генерички стратегии*, како и карактеристиките и значајноста на нивната примена од страна на претпријатието во услови на создавање на конкурентска предност во соодветната дејност. Постигнувањето на конкурентска предност се темели на она што претпријатието го нуди на пазарот. Стратегиските цели на претпријатието главно се насочени кон подобрување на квалитетот на понудените производи и услуги и намалување на трошоците во работењето.

Во фокус на овој дел од трудот се *стратегииите кои создаваат предност во бизнисот*. Како позначајни стратегии преку кои претпријатието може да создаде предност во однос на конкурентите, се истакнуваат *стратегијата на најниски вкупни трошоци/водство во трошоците*, *стратегијата на диференцијација* и *стратегијата на фокус*. Со цел полесно да се разбере *стратегијата на најниски вкупни трошоци*, како прва генеричка стратегија која е разработена во овој дел од трудот, се прави осврт кон нејзината *имплементација преку употреба на функционална структура*. За да постигне водство во трошоците, претпријатието треба да поседува релативно големи објекти, супериорен процес на технологија, да ги набавува инпутите со пониски трошоци, како и други значајни параметри. На тој начин

има потенцијал да оствари натпросечен профит и подобри конкурентски резултати. Претпријатието, со цел да постигне ефект на најниски вкупни трошоци, пристапува кон градење на ефикасни капацитети, ги намалува трошоците во областите како истражување и развој, услуги, маркетинг, продажба итн. И покрај тоа што целата стратегија се базира на ниски трошоци во однос на конкурентите, сепак мора да се посвети внимание и на квалитетот, услугата и други поважни области кои не треба да бидат занемарени. Втората стратегија, односно *стратегијата на диференцирање*, ги нагласува конкурентните можности што ги создава за претпријатието. Воедно, објаснета е и нејзината *имплементација преку употреба на функционална структура*. Кај стратегијата на диференцирање, карактеристично е тоа што изборот на пазарен сегмент мора да биде доволно голем за да го овозможи и оправда економското делување во соодветниот сектор. Диференцијација за претпријатието претставува развој на сопствен начин, а за потрошувачите избор на посебна особина. Овде се подразбира диференцирање на производот што го нуди претпријатието, со креирање на нешто кое целиот сектор го гледа како уникатно. *Стратегијата на фокус* е третата генеричка стратегија. Со имплементирање на стратегијата на фокус претпријатието постигнува позиција на најниски трошоци со својата стратегиска цел или постигнува големо диференцирање, или ги постигнува и двете. Овие позиции обезбедуваат одбрана од секоја конкурентна сила. Стратегијата на фокус му овозможува на претпријатието потенцијално да заработи натпросечни приноси во однос на конкурентите во секторот. Имено, стратегијата се базира на претпоставките дека претпријатието на овој начин е способно поефикасно да ѝ служи на својата фокусирана стратегиска цел во однос на конкурентите кои се помалку фокусирани. Затоа, стратегијата на фокус се користи за да се определат цели кои најмалку се загрозени од супститути или се користи во сектор каде конкурентите се најслаби. Во продолжение на овој дел, се посветува внимание и на *имплементирање на фокусирани стратегии преку употреба на едноставна структура*. Успешната имплементација на стратегијата на фокус е резултат на правилното и навремено препознавање на посебните потреби и создавање на вредности за потрошувачите кои имаат специфични побарувања, со цел на пазарот да се задоволат во очекуваната мера. Воедно, објаснета е *имплементацијата на интегрирана стратегија на водство во*

трошоци/диференцирање преку употреба на функционална структура. Претпријатијата најчесто поставуваат повеќе од една основна цел, каде постигнувањето на конкурентска предност преку ефикасната примена на генеричките стратегии се темели на целосна посветеност и широка организациона поставеност.

Шестиот дел од трудот го опфаќа емпириското истражување кое се спроведе со цел да се прикажат начините на кои претпријатијата го користат сопствениот потенцијал за да креираат стратегија која овозможува создавање на конкурентска предност и одржување на посакуваната позиција на пазарот. Овде се опфатени: методологија на емпириското истражување; хипотетичка рамка; методи кои се користат при емпириското истражување; обработка на податоци; анализа на обработените податоци; и, на крај на истражувањето, следи коментар преку презентација на добиените податоци. Емпириското истражување овозможува увид на начините и способностите на претпријатијата кои имаат за цел да креираат стратегија во светот на современиот бизнис и турбулентната конкурентна средина и кои делуваат во насока на постигнување на посакуваната позиција на пазарот и остварување на одржлива конкурентска предност во рамки на соодветната дејност.

За да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите кои беа цел на истражувањето, се пристапи кон примена на статистичките методи на χ^2 -тестот.

Врз основа на анализираните податоци од спроведеното емпириско истражување, како и добиените пресметки според χ^2 -тестот дојдовме до следните сознанија:

- Емпириското истражување кое се спроведе во различните организации преку анкетен прашалник кој се состоеше од вкупно десет прашања поставени на менаџерите и на вработените кои избраа еден од трите понудени одговори за секое поединечно прашање, резултираше со значителни разлики во дадените одговори.
- Ова го потврдува добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест за секое прашање, која што (со исклучок на едно прашање) се движи во

интервал од 6,169 до 27,212, што е поголемо од табличната вредност која изнесува 5,991.

- Разликите во ставовите на менаџерите и вработените се потврдени и преку добиените вредности од пресметаниот коефициент на контингенција (C), кои се движат од 0,080 до 0,346, каде се нагласува постоењето на слаб до умерен интензитет на меѓусебната поврзаност на дадените одговори.

- Ваквите тврдења на менаџерите и вработените, сумирани како резултат на истражувањето не ја потврдуваат *основната (генерална) хипотеза*, која гласи: Доколку претпријатието правилно пристапи кон искористување на потенцијалот и делува во насока на креирање на стратегија во светот на современиот бизнис и турбулентната конкурентна средина, тогаш ќе ја постигне посакуваната позиција на пазарот и ќе оствари конкурентска предност во рамки на соодветната дејност. Воедно, не се потврдени ниту трите поединечни хипотези:

Прва поединечна хипотеза: Доколку во организацијата, менаџерите се насочени кон правилно формулирање и имплементирање на стратегијата и целосно ги запознаваат вработените со креираната стратегија како би се оствариле целите, тогаш тие имаат целосно влијание врз успешното остварување на стратегијата;

Втора поединечна хипотеза: Доколку менаџерите пристапуваат кон примена на современи концепти и модели при формулирањето и извршувањето на стратегијата која позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат, тогаш се создаваат, т.е. се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина;

Трета поединечна хипотеза: Доколку во организацијата секогаш се врши унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија, преку примена на стил на раководење кој целосно придонесува кон успешно извршување на стратегијата, тогаш правилно ќе се искористи потенцијалот на претпријатието и соодветно ќе се одговори на предизвиците на новата парадигма.

Според тоа, јасна е потребата на претпријатието да пристапи кон успешно креирање на стратегија, за да ја постигне посакуваната цел на пазарот и да оствари конкурентска предност во рамки на соодветната дејност.

Менаџерите мораат правилно да влијаат на насоката на делување, со цел остварувањето на стратегијата да резултира со успех. Имено, тие треба да бидат насочени кон креирање и имплементирање на стратегија која овозможува остварување на целите според планираните активности.

Воедно, во постигнувањето на целите на организацијата значаен придонес имаат сите вработени кои треба на правилен начин да бидат запознаени со стратегијата, која понатаму позитивно ќе се одрази врз постигнатите резултати.

Од големо значење за претпријатието е начинот на кој што се искористува неговиот потенцијал за да одговори соодветно на предизвиците на новата парадигма. Таквата цел зависи од способноста на менаџментот да примени современи концепти и модели при формулирањето и извршувањето на стратегијата. Понатаму, да пристапи кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија, истовремено создавајќи позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина.

Целта на емпириското истражување беше да се добие покомплетна и појасна слика за состојбата на организациите и стратегијата која ја применуваат во работењето, односно, целта беше да се пристапи кон реални податоци кои даваат точна дијагноза за успешноста на организациската стратегија при постигнувањето на конкурентна предност, и колку таквата предност е одржлива на пазарот.

Во *седмиот дел* од трудот е елабориран *концептот на стратегијата за создавање и одржување на конкурентска предност на претпријатијата*. Најпрво, вниманието се насочува кон *концептирање на стратегијата за конкурентска предност со акцентирање на нејзината успешна имплементација*. Успехот од спроведената стратегија се заснова на постоење на соодветен однос помеѓу стратегискиот процес и содржината. Правилно формулираната стратегија ги вклучува оперативните чекори и процедури, кои овозможуваат организацијата да функционира успешно во пракса, остварувајќи резултат согласно аспектите на пазарот. Исто така, во овој дел е опфатен и начинот на *одржување на флексибилност на стратегијата како одговор на*

предизвиците на новата парадигма. Како резултат на незапирливата глобализација на економијата и бизнис системите, променливоста на притисоците врз корпоративните и индивидуалните способности и врз целите поставени во стратегијата, се истакнува потребата од поголема флексибилност во сите фази на стратегискиот процес. Во исто време, важно е да се продолжи во насока на обезбедување на висок квалитет, структурирана анализа и инклузивни процедури. Понатаму се пристапува кон *апострофирање на значењето и улогата на моделите при создавање на конкурентска предност на претпријатијата.* Дејствувањето на различните сили во опкружувањето ги диктира условите на пазарот, односно дејноста во која претпријатијата се натпреваруваат. Поради тоа, менаџерите пристапуваат кон примена на модели кои значајно придонесуваат во анализата на пазарот и на конкуренцијата, а од друга страна, ја зајакнуваат нивната способност за правилно да ги искористат внатрешните ресурси и организациските предности. Резултатот од примената на моделите носи успех кој значи (ре)позиционирање на пазарот или проширување на производството, односно развој на нови производи и услуги.

Во овој дел се посветува внимание и на *специфичните начини за остварување на конкурентска предност преку намалување на трошоците и/или диференцијација.* Претпријатието може да ги намали трошоците за создавање на вредност и да ги одржи цените пониски во однос на конкурентите со цел да привлече нови и да ги задржи постојните потрошувачи, или да пристапи кон зголемување на вредноста на производот преку изнаоѓање на начини да го направи производот посупериорен во однос на производите понудени од конкуренцијата. Ваквиот пристап овозможува создавање на супериорна ефикасност, квалитет, иновација и одговорност кон потрошувачите. На крај на овој дел од трудот се пристапува кон *континуирано унапредување на стратегијата со сите нејзини аспекти и компоненти.* Унапредувањето на стратегијата ги поттикнува развојот и текот на процесите, организациските способности, обезбедувањето на системи за подобра врска помеѓу организациските нивоа, и се карактеризира како еден од најголемите приоритети во агендата на извршното раководство. Преку континуирано прилагодување и унапредување на стратегијата, претпријатието има потенцијал да оствари една од приоритетните цели, односно целта да се биде поразличен и поуспешен во остварувањето на деловните резултати. На тој

начин се придонесува во зголемување на учеството на пазарот и продажбата, постигнување на подобри резултати, правилно насочување на вработените со цел поголемо разбирање за резултатите кои се очекуваат тие да ги остварат, преземање на навремена корективна акција, што им овозможува на менаџерите да ја одржат контролата над организациските активности, зголемување на мотивацијата, како и остварување на повисоки цели во бизнисот. Исто така, од големо значење е разбирањето на организациските предности и слабости од страна на менаџерите врз основа на кои генерираат вредни знаења и ја движат стратегијата напред на уникатен начин.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES):

1. Alain Verbeke (2013): *International Business Strategy: "Rethinking the Foundations of Global Corporate Success"*, Second Edition, Cambridge University Press, UK;
2. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010): *Business Model Generation: "A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers"*, John Wiley & Sons, Inc.;
3. Alfred G. Warner (2010): *Strategic Analysis and Choice: "A structured Approach"*, Business Expert Press, LLC, New York;
4. Allen C. Amason (2011): *Strategic Management: "From Theory to Practice"*, Taylor & Francis, New York;
5. Colin Eden & Fran Ackermann (2002): *Making Strategy: "The Journey of Strategic Management"*, *Strategy making as a journey*, Sage Publications Ltd, London;
6. Colin White (2004): *Strategic Management: Part II Strategic Environments and Competitive Advantage*, Palgrave Macmillan Ltd., New York;
7. Everett Carl Dolman (2005): *Pure Strategy: "Power and principle in the space and information age"*, Frank Cass, New York;
8. Fran Ackermann & Colin Eden (2011): *Making Strategy: "Mapping Out Strategic Success"*, 2nd Edition, Sage Publications Ltd, London;
9. Gareth R. Jons, Jennifer M. George (2008): *Современ менаџмент: "Управување на ланец на вредности"*, Функционални стратегии за конкурентска предност, McGraw-Hill Irwin;
10. Giorgio Gandellili, Alberto Pezzi & Daniela Venanzi (2012): *Strategy For Action- I: "The Logic and Context of Strategic Management"*, Springer Publication, London;
11. H. Igor Ansoff (2007): *Strategic Management (classic edition)*, Palgrave Macmillan Ltd., New York;
12. Howard Thomas, Richard R. Smith & Fermin Diez (2013): *Human Capital and Global Business Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge University, United Kingdom;
13. Ian C. Runge (2009): *Mining Economics and Strategy*, SME, Inc., USA;
14. James Carlopio (2010): *Strategy by Design: "A Process of Strategy Innovation"*, Palgrave Macmillan Ltd, New York;

15. Jeremy Kourdi (2003): *The Economist: Business Strategy: "A Guide to Effective Decision – making"*, The Economist Newspaper Ltd;
16. John F. Tanner, Jr. (2014): *Dynamic Customer Strategy: "Today's CRM"*, Business Expert Press, LLC, New York;
17. Keith Patching (2007): *Leadership, Character and Strategy: Exploring Diversity*, Palgrave Macmillan Ltd., New York;
18. Marilyn M. Helms, D.B.A. (2006): *Encyclopedia of MANAGEMENT*, 5th Edition, Thomson Corporation;
19. Marios I. Katsioloudes, Ph.D. (2006): *Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*, Taylor & Francis Group, London;
20. Mark Daniell (2006): *The Elements of Strategy: "A pocket guide to the essence of successful business strategy", "The 7S's Model"*, Palgrave Macmillan Ltd, New York;
21. Mark Daniell (2004): *Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy"*, The Evolution of Business Strategy, Palgrave Macmillan Ltd, New York;
22. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (2009): *Стратејиски менаџмент: „Конкуренија и глобализација“*, Четврто издание, Универзитет Оклахома;
23. Michael Coveney, Dennis Ganster, Brian Hartlen & Dave King, Ph.D. (2003): *The Strategy Gap: "Leveraging technology to Execute Winning Strategies"*, John Wiley & Sons, Inc.;
24. Michael E. Friesen & James A. Johnson (1995): *The Success Paradigm: Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy*, Greenwood Publishing Group, Inc.;
25. Michael E. Porter (1998): *Competitive Strategy: "Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (with a new introduction)*, The Free Press, Simon & Schuster Inc., New York;
26. Miloljub Albijanić: *Strategijski Menadžment: "Elementi Strategije"*, Strategija Konkurentnosti, Privatni Akreditovani Univerzitet Singidunum, Beograd;
27. Momčilo MILISAVLJEVIĆ (2009): *Strateški Menadžment: "Strategijsko planiranje", Strategijska analiza*, Naučno Društvo Srbije I Univerzitet Singidunum, Beograd;
28. Nolberto Munier (2011): *A Strategy for Using Multicriteria Analysis in Decision- Making: "A Guide for Simple and Complex Environmental Projects"*, Springer Publication, New York;

29. Olaf G. Rughase (2006): *Identity and Strategy: "How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy That Works", Identity as a blind spot in strategy making*, Edward Elgar Publishing, Inc., USA;
30. Olga Bloch (2014): *Corporate Identity and Crisis Response Strategies: "Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis"*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Frankfurt, Germany;
31. Paula Jarzabkowski (2005): *Strategy as a practice: "An Activity-Based Approach"*, Defining and theoretically locating an activity-based view, Core Social Theory Themes in Strategy as Practice, SAGE Publications Ltd, London;
32. Paul W. Dobson, Kenneth Starkey & John Richards (2004): *Strategic Management: Issues and Cases (second edition)*, Blackwell Publishing Ltd;
33. Peter Fitzroy, James M. Hulbert & Abby Ghobadian (2012): *Strategic Management: The Challenge of Creating Value (second edition)*, Taylor & Francis Group, London;
34. Poul M. Elkin (2007): *Mastering Business Planning and Strategy (second edition), Mastering strategic analysis*, Thorogood Publishing, London;
35. R. Edward Freeman (2010): *Strategic Management (A Stakeholder Approach)*, Cambridge University Press, New York;
36. Rajat Kanti Baisya (2010): *Winning Strategies for Business: Strategy Development Process-Basic Approach, "Strategic Planning"*, SAGE Publications Ltd, London, United Kingdom;
37. Richard P. Rumelt (2011): *Good Strategy /Bad Strategy: "The difference and why it matters"*, "Good Strategy is unexpected", Crown Publishing Group, Random House, Inc., New York;
38. Slobodan Čerović (2009): *Strategijski Menadžment u Turizmu: Koncepti, metode i tehnike strategijskog menadžmenta*, Univerzitet Singidunum, Beograd;
39. Soren Lyngso: *Agile Strategy Management (2014): "Techniques for Continuous Alignment and Improvement"*, Strategy Quality and Strategy Success, Taylor & Francis Group, LLC;
40. Sotirios Paroutis, Loizos Heracleous & Ducan Angwin (2013): *Practicing Strategy (text and cases)*, Sage Publication Ltd, London;
41. Stevard R. Clegg; Chris Carter; Martin Konberger; Jochen Schweitzer (2011): *Strategy: "Theory and Practice"*, Sage Publication Ltd, London;
42. Steven Sinofsky & Marco Iansiti (2010): *One Strategy: "Organization, Planning and Decision Making"*, Chapter 1- Strategic Integrity, "A Participatory

- Approach to Strategic Integrity*", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey;
43. Tony Morden (2007): *Principles of Strategic Management (Third edition)*, University of Teeside, UK, Ashgate Publishing Ltd.;
44. Благоја ЃОРЃИЈОВСКИ, Димитар БОЈАЦИОСКИ (2003): *Теорија на организација*, Економски факултет, Скопје;
45. Бобек ШУКЛЕВ (2008): *Менаџмент*, 5-то издание, Економски факултет, Скопје;
46. Бобек ШУКЛЕВ, Љубомир ДРАКУЛЕСКИ (2001): *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје;
47. Бошко ЈАЌОВСКИ, Анита ЦУИНОВА-ШУЛЕСКА (2008): *Маркетинг Менаџмент*, Економски факултет, Трето изменето и дополнето издание, Скопје;
48. Љубомир ДРАКУЛЕСКИ (2002): *Меѓународен менаџмент*, Економски факултет, Скопје;
49. Н. Никовска, Т. Мицески (2015): Годишен Зборник, Економски факултет, Универзитет "Гоце Делчев" Штип, (осмо издание) ISSN: 1857- 7628
50. Таки ФИТИ (2004): *Макроекономија*, Економски факултет, Скопје;
51. Трајче МИЦЕСКИ (2011): *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
52. Трајче МИЦЕСКИ (2009): *Здравствена статистика*, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
53. <http://biznis101.com/planiraj-biznis/marketing-istrazhuvanje/248-model-na-5-sili.html>
54. <http://grid.mk/read/news/506358886/5403152/3s-biznis-model-za-uspeshna-biznis-strategija>
55. http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
56. <http://www.top-consultant.com/articles/dynamic%20strategy%20management.pdf>
57. <http://www.toolshero.com/strategy/3c-model-ohmae/>
58. <http://smallbusiness.chron.com/dynamic-business-strategies-4631.html>

НАТАША НИКОВСКА

**КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА ЗА СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА
КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА**

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП